

**PLAN DE EMPRESA PARA LA CREACIÓN DE UN SUPERMERCADO PARA  
ANCIANOS Y PERSONAS DISCAPACITADAS**

**CLARA INÉS PALACIO GIRALDO**

**UNIVERSIDAD AUTONOMA DE OCCIDENTE  
FACULTAD DE INGENIERIAS  
DEPARTAMENTO DE OPERACIONES Y SISTEMAS  
PROGRAMA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL  
SANTIAGO DE CALI  
2012**

**PLAN DE EMPRESA PARA LA CREACIÓN DE UN SUPERMERCADO PARA  
ANCIANOS Y PERSONAS DISCAPACITADAS**

**CLARA INÉS PALACIO GIRALDO**

**Proyecto de Emprendimiento para Optar al Título de Ingeniero Industrial**

**Director**

**David Leonardo Hurtado**

**Ingeniero Biomédico**

**UNIVERSIDAD AUTONOMA DE OCCIDENTE  
FACULTAD DE INGENIERIAS  
DEPARTAMENTO DE OPERACIONES Y SISTEMAS  
PROGRAMA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL  
SANTIAGO DE CALI  
2012**

**Nota de aceptación:**

**Aprobado por el Comité de Grado en cumplimiento de los requisitos exigidos por la Universidad Autónoma de Occidente para optar al título de Ingeniero Industrial.**

**Alejandro Silva**

---

**Jurado**

**Diego Fernando Franco**

---

**Jurado**

**Santiago de Cali, 16 agosto de 2012**

## **AGRADECIMIENTOS**

En el presente documento se encuentra el resultado de la colaboración y participación directa e indirecta de varias personas, quienes por medio de opiniones, conocimientos, observaciones, sugerencias y apoyo moral tuvieron su cuota de aporte en la realización de esta tesis.

Agradezco a Diego Armando Vivas por presentarme la idea del plan de empresa e impulsarme a la realización de este proyecto. Gracias también a David Leonardo Hurtado, Yohana Marcela Bastidas, Elizabeth Palacio, Camilo José Mancera, Sergio Andrés Hernández, Camilo Suarez Gonzales y Melissa Ramírez por compartirme sus conocimientos, opiniones, correcciones, brindarme su colaboración con el aporte de sus ideas y contagiarme de su ánimo.

A mi mamá Clara Giraldo y mi papá José Eduardo Palacio por su apoyo incondicional, paciencia, comprensión y especial acompañamiento durante mi proceso de formación personal y profesional.

Gracias a todos.

## CONTENIDO

	Pág.
RESUMEN	13
INTRODUCCION	14
1 PRESENTACION DE LA OPORTUNIDAD	15
1.1 CONCEPTO DE EMPRESA	15
1.2 MERCADO OBJETIVO	16
1.3 INFORMACION DEL ENTORNO EMPRESARIAL	17
1.4 TECNOLOGIA	18
1.5 MATERIAS PRIMAS E INSUMOS	19
1.6 RECURSOS HUMANOS	20
1.7 RECURSOS FINANACIEROS	20
1.8 REDES DE CONTACTO	21
1.9 OPORTUNIDAD	22
2 OBJETIVOS	23
2.1 OBJETIVO GENERAL	23
2.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS	23
3 MARCOS DE REFERENCIA	24
3.1 MARCO TEORICO	24
3.2 MARCO CONCEPTUAL	26
4 METODOLOGIA	29
4.1 DISEÑO METODOLOGICO	29
5 CRONOGRAMA	32
6 PRESUPUESTO	34
7 RESUMEN EJECUTIVO	35
7.1 CONCEPTO DE NEGOCIO	35

<b>7.2</b>	<b>POTENCIAL DE MERCADO</b>	<b>35</b>
<b>7.3</b>	<b>VENTAJA COMPETITIVA Y PROPUESTA DE VALOR</b>	<b>36</b>
<b>7.4</b>	<b>INVERSIONES REQUERIDAS</b>	<b>36</b>
<b>7.5</b>	<b>PROYECCIONES FINANCIERAS</b>	<b>36</b>
<b>7.6</b>	<b>CONCLUSIONES FINANACIERAS</b>	<b>37</b>
<b>8</b>	<b>MERCADEO</b>	<b>39</b>
<b>8.1</b>	<b>INVESTIGACION DE MERCADOS</b>	<b>39</b>
<b>8.1.1</b>	<b>Análisis del sector</b>	<b>39</b>
<b>8.1.2</b>	<b>Análisis de mercado</b>	<b>42</b>
<b>8.1.3</b>	<b>Análisis del consumidor / cliente</b>	<b>45</b>
<b>8.1.4</b>	<b>Análisis de la competencia</b>	<b>49</b>
<b>9</b>	<b>ESTRATEGIA DE MERCADEO</b>	<b>52</b>
<b>9.1</b>	<b>CONCEPTO DE PRODUCTO O SERVICIO</b>	<b>52</b>
<b>9.2</b>	<b>MARKETING MIX</b>	<b>52</b>
<b>10</b>	<b>ANALISIS TECNICO OPERATIVO</b>	<b>60</b>
<b>10.1</b>	<b>FICHA TECNICA DEL SERVICIO</b>	<b>60</b>
<b>10.2</b>	<b>DESCRIPCION DEL PROCESO</b>	<b>64</b>
<b>10.3</b>	<b>NECESIDADES Y REQUERIMIENTOS</b>	<b>65</b>
<b>10.3.1</b>	<b>Materias primas e insumos</b>	<b>65</b>
<b>10.3.2</b>	<b>Tecnología requerida</b>	<b>68</b>
<b>10.3.3</b>	<b>Localización y tamaño</b>	<b>71</b>
<b>10.4</b>	<b>PROPUESTA DE PRODUCCION DEL SERVICIO</b>	<b>73</b>
<b>10.5</b>	<b>CAPACIDAD INSTALADA</b>	<b>75</b>
<b>10.6</b>	<b>PLAN DE PRODUCCION</b>	<b>77</b>
<b>10.7</b>	<b>PLAN DE COMPRAS</b>	<b>77</b>
<b>10.7.1</b>	<b>Identificación de proveedores</b>	<b>77</b>
<b>10.7.2</b>	<b>Control de Calidad</b>	<b>80</b>
<b>11</b>	<b>ORGANIZACIONAL Y LEGAL</b>	<b>82</b>
<b>11.1</b>	<b>ORGANIZACIONAL</b>	<b>82</b>
<b>11.1.1</b>	<b>Concepto del negocio</b>	<b>82</b>
<b>11.1.2</b>	<b>Análisis MECA</b>	<b>83</b>
<b>11.1.3</b>	<b>Grupo emprendedor</b>	<b>84</b>
<b>11.1.4</b>	<b>Estructura organizacional</b>	<b>85</b>
<b>11.1.5</b>	<b>Gastos de administración</b>	<b>86</b>
<b>11.1.6</b>	<b>Organismos de apoyo</b>	<b>91</b>
<b>11.2</b>	<b>CONSTITUCION EMPRESARIAL Y ASPECTOS LEGALES</b>	<b>91</b>

<b>12 FINANCIERO</b>	<b>94</b>
<b>12.1 PRINCIPALES SUPUESTOS</b>	<b>94</b>
<b>12.2 SISTEMAS DE FINANCIAMIENTO</b>	<b>95</b>
<b>12.3 FLUJO DE CAJA Y ESTADOS FINANACIEROS</b>	<b>96</b>
<b>12.4 EVALUACION DEL PROYECTO</b>	<b>98</b>
<b>12.5 ANALISIS DE SENSIBILIDAD</b>	<b>104</b>
<b>13 IMPACTO SOCIAL</b>	<b>107</b>
<b>14 CONCLUSIONES</b>	<b>109</b>
<b>15 RECOMENDACIONES</b>	<b>111</b>
<b>16 BIBLIOGRAFIA</b>	<b>112</b>
<b>17 ANEXOS</b>	<b>124</b>

## LISTA DE CUADROS

	Pág.
<b>Cuadro 1. Cronograma</b>	<b>31</b>
<b>Cuadro 2. Presupuesto</b>	<b>33</b>
<b>Cuadro 3. Grupos de edad y sexo, según personas o entidad ejecutora del gasto en rehabilitación</b>	<b>42</b>
<b>Cuadro 4. Condición de afiliación a salud y sexo, según estrato de la vivienda</b>	<b>44</b>
<b>Cuadro 5. Proyecciones de ventas del 2014 al 2015, en volumen</b>	<b>57</b>
<b>Cuadro 6. Proyecciones de ventas del 2014 al 2015, en pesos</b>	<b>57</b>
<b>Cuadro 7. Costos directos de operación</b>	<b>76</b>
<b>Cuadro 8. Presupuesto de subcontratación mensual</b>	<b>85</b>
<b>Cuadro 9. Relación de nómina de Senior Market mensual</b>	<b>86</b>
<b>Cuadro 10. Gastos de constitución</b>	<b>93</b>
<b>Cuadro 11. Flujo de caja</b>	<b>98</b>
<b>Cuadro 12. Estado de resultados</b>	<b>100</b>
<b>Cuadro 13. Balance general</b>	<b>102</b>



## LISTA DE TABLAS

	<b>Pág.</b>
<b>Tabla 1. Análisis comparativo de la competencia</b>	<b>49</b>
<b>Tabla 2. Ficha técnica del servicio</b>	<b>59</b>
<b>Tabla 3. Barrios, Urbanizaciones y sectores de la Ciudad de Cali</b>	<b>71</b>
<b>Tabla 4. Análisis MECA</b>	<b>82</b>

## LISTA DE FIGURAS

	Pág.
<b>Figura 1. Grupo emprendedor</b>	<b>19</b>
<b>Figura .2 Producto Interno Bruto Colombia</b>	<b>38</b>
<b>Figura 3. Composición de la población de la comuna 19 por máximo nivel educativo alcanzado</b>	<b>43</b>
<b>Figura 4. Logo Senior Market</b>	<b>52</b>
<b>Figura 5. Diagrama de flujo del servicio del supermercado</b>	<b>63</b>
<b>Figura 6. Esquema análisis de datos antropométricos</b>	<b>68</b>
<b>Figura 7. Diseño propuesta de exhibidor</b>	<b>69</b>
<b>Figura 8. Distribucion de planta para el supermercado</b>	<b>74</b>
<b>Figura 9. Distribucion de planta para oficinas</b>	<b>75</b>
<b>Figura 10. Analisis comparativo sistema de transporte</b>	<b>78</b>
<b>Figura 11. Organigrama</b>	<b>84</b>
<b>Figura 12. Analisis de sensibilidad</b>	<b>105</b>

## LISTA DE ANEXOS

	Pág.
<b>Anexo A. Diseño de encuesta de estudio de mercado</b>	<b>124</b>
<b>Anexo B. Gráficos de resultado de encuesta</b>	<b>127</b>
<b>Anexo C. Fichas Técnicas</b>	<b>131</b>
<b>Anexo D. Proyecciones de ventas 2014</b>	<b>144</b>
<b>Anexo E. Tablas ergonómicas (informativo)</b>	<b>145</b>
<b>Anexo F. Base de datos de proveedores principales</b>	<b>147</b>

## **RESUMEN**

El presente trabajo de grado consiste en la elaboración de un plan de empresa para la creación de un supermercado dirigido a personas con discapacidad y adultos mayores.

Para la realización de este plan de empresa fue necesario hacer una investigación acerca de las necesidades y oportunidades identificadas, como también el desarrollo de cada uno de los aspectos del plan de empresa, como son, el estudio de mercado, desarrollo de la estrategia de mercadeo, análisis técnico operativo, análisis organizacional y legal, análisis financiero e impacto social.

Lo anterior arroja como resultado el estudio de viabilidad de la creación del supermercado.

**PALABRAS CLAVES:** Adulto mayor; personas con discapacidad; ergonomía; accesibilidad; movilidad; independencia.

## INTRODUCCION

La realización de esta investigación tiene como objeto estudiar la viabilidad de la creación de un supermercado dirigido a PSD (personas en situación de discapacidad) y adultos mayores de la ciudad de Cali, ofreciendo un servicio diferenciador enfocado a la satisfacción de la comodidad del cliente con la adaptación física indispensable para la accesibilidad y movilidad del público seleccionado.

De acuerdo a observaciones realizadas, se identificó que en Colombia el mercado de las PSD y los adultos mayores se encuentra desatendido, investigaciones y proyecciones realizadas por el DANE indican que el país muestra una tendencia al envejecimiento, por otra parte y a raíz de la investigación de mercado realizada para este proyecto se encontró que esta población a pesar de encontrarse desatendida cuenta con la solvencia económica para financiar sus gastos, pero se han visto obligados a delegar sus actividades como consecuencia de la incomodidad que representa el desplazamiento en la ciudad y la dificultad para su movilidad en sitios públicos.

La situación expuesta anteriormente refleja una exclusión social hacia personas con las características mencionadas, la propuesta desarrollada en este plan de empresa consiste en la disposición de mecanismos y metodologías que faciliten el desplazamiento, la movilidad y la realización de las actividades de compra de una forma cómoda y segura, proporcionando un servicio siempre a disposición del cliente ofreciendo con esta idea la posibilidad de integración a sus actividades, otorgándoles un lugar en la sociedad y en el ámbito laboral, puesto que este supermercado no solo se ha ideado para la realización de las compras de adultos mayores y PSD sino también como propuesta de fuente de empleo para ellos.

Con la finalidad de realizar un planteamiento en el que se analicen todos los ámbitos relacionados se elaboró un estudio de mercado extensivo, identificando en él las características y comportamientos del entorno, como también el planteamiento de estrategias de mercadeo acorde a dichos comportamientos, el análisis técnico operativo permitió el planteamiento y clarificación de las necesidades y requerimientos para la ejecución del proyecto; con el marco legal y organizacional se establecieron aspectos como obligaciones y requisitos para la constitución del supermercado y análisis de la estructura organizacional, y finalmente con el módulo de finanzas determinar factores de inversión, análisis de rentabilidad y sus respectivas conclusiones financieras.

# 1 PRESENTACIÓN DE LA OPORTUNIDAD

## 1.1 CONCEPTO DE EMPRESA

El proyecto se refiere a un supermercado dirigido a personas de la tercera edad y discapacitados, este supermercado ofrece un servicio especializado y enfocado a las características y requerimientos del mercado objetivo, debido a que por sus limitaciones algunas de las tareas de compra se hacen más complicadas para ellos; pensando en esto se pretende ofrecer comodidad en movilidad dentro de las instalaciones del supermercado principalmente, ofreciendo sillas de ruedas con sus respectivos carros de compras, canastas de compras adaptables a sillas de ruedas, pasillos con espacios amplios para garantizar su movilidad, etiquetado de precios en letras grandes para fácil visualización, acompañamiento y asesoría en sus compras, entre otras actividades requeridas para el buen funcionamiento del supermercado.

Es por los motivos expuestos anteriormente que el concepto manejado en el negocio se enfoca a la disposición de instalaciones, personal y equipo que trabaje en busca de la máxima comodidad y seguridad, alcanzando un alto nivel de satisfacción para el comprador, logrando su fidelización con el Supermercado.

En el marco del diagnóstico participativo “los adultos mayores se expresan y proponen” realizado en la ciudad de Cali en el año 2006, los adultos mayores que se encuentran organizados en grupos, expresaron que ellos se reúnen para la satisfacción de sus necesidades, como elevar su autoestima, ocupación del tiempo y sentirse vivos. Sin embargo no cuentan con los espacios adecuados, es por este motivo que ellos proponen la creación de proyectos y empresas que los tenga en cuenta como participantes de la sociedad, al igual que orientar y dar a conocer la política pública del adulto mayor.<sup>1</sup>

Con lo anterior se reafirma que actualmente en Colombia no se ha establecido este tipo de espacios pensados para el bienestar de los adultos mayores y los discapacitados, por lo que se identifica esta problemática como una oportunidad de negocio con grandes posibilidades de realización, ya que con la creación de este espacio se está brindando un lugar en la sociedad y en el entorno a dicha población.

---

<sup>1</sup> SANTIAGO DE CALI. SECRETARIA DE DESARROLLO TERRITORIAL Y BIENESTAR SOCIAL. Plan indicativo de la política pública para el adulto mayor de Santiago de Cali. 10 de Agosto 2010 [en línea] [Consultado el 1 de Mayo de 2012] <http://www.cali.gov.co/publico2/documentos/Bienestar/planindicativo.pdf>

## 1.2 MERCADO OBJETIVO

La idea del proyecto se desarrolló a raíz de la identificación de una necesidad en un mercado específico, este mercado se refiere a los adultos mayores y discapacitados de la ciudad de Cali, que según cifras registradas por el DANE<sup>2</sup> en el censo del año 2005, existe una proporción de 17.000 habitantes con estas características ubicados en la comuna 19, este lugar es un punto donde se han concentrado centros de salud, clínicas, laboratorios, centros ortopédicos y demás empresas relacionadas con el sector salud, hecho que facilita la atracción del mercado, además de brindar la posibilidad de creación de alianzas estratégicas que faciliten y permitan el aumento de la operación del supermercado.

Se sabe que existen diferentes cadenas de supermercados en Cali y que no cuentan con estos servicios; es claro que a los alrededores de la comuna 19 existen Supermercados como son El Éxito de San Fernando, la 14 de Cosmocentro y Almacenes Olímpica de Tequendama, razón por la cual se identifican desventajas en cuanto a variedad de productos y reconocimiento en el mercado, pero por otro lado sirve como punto de comparación en el nivel de servicio en materia de seguridad, tranquilidad y comodidad para los clientes objetivo del proyecto que son las personas mayores de 50 años y los discapacitados. Sin embargo, las desventajas identificadas frente a los competidores más cercanos pueden ser convertidas en oportunidad, brindando productos alimenticios, ortopédicos, de aseo y demás productos diseñados y creados pensando en el bienestar del mercado objetivo al que está dirigido el proyecto.

Por otra parte es de conocimiento general que las personas a las que se dirige el mercado están en capacidad económica para adquirir los productos ofrecidos, ya que por su estatus económico son personas que disponen de una pensión por incapacidad, los adultos mayores son jubilados en su mayoría y en el peor de los casos dependen de sus hijos y/o familiares pertenecientes a los estratos 4, 5 y 6.

---

<sup>2</sup> COLOMBIA. DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO NACIONAL DE ESTADISTICA. Libro censo general 2005. [En línea] Abril 2008. [Consultado 11 Febrero 2012]. Disponible en: <http://www.dane.gov.co/censo/files/libroCenso2005nacional.pdf>

Esta oportunidad se vuelve más ambiciosa, según proyecciones poblacionales del DANE<sup>3</sup>, para el año 2015, la población mayor de 50 años en el Valle del Cauca será aproximadamente de 948.855 habitantes, cifra que amplía las posibilidades de prosperar en el mercado con el concepto de negocio planteado.

### 1.3 INFORMACIÓN DEL ENTORNO EMPRESARIAL

El sector de los supermercados es uno de los más dinámicos y de mayor crecimiento en los últimos tiempos, especialmente en la década de los 90 e inicio del 2000, ya no se les puede considerar como clásicos distribuidores minoristas, es tal el número de referencias que manejan y los sistemas de comercialización que han venido implementando que han incursionado en el campo de la distribución.

Constanza Gómez<sup>4</sup> señala en su artículo que con el paso del tiempo se han establecido más supermercados y mini mercados en la ciudad de Cali, mostrando un crecimiento en las ventas del primer semestre de 2009 con el 8.8% frente a las ventas registradas en el 2008 en este mismo periodo, así como también el establecimiento de nuevos centros comerciales en diferentes lugares de la ciudad y dirigido a diferente tipo de público como son los nuevos puntos de grandes cadenas como Almacenes Éxito, Carrefour, La 14, Olímpica y Makro.

Para la constitución del supermercado se convierte en herramienta fundamental el Código de Comercio<sup>5</sup> que se encuentra estipulado en el decreto 410 de Marzo 27 de 1971, el cual se refiere a todas las condiciones y requisitos que se deben cumplir para actividades comerciales y mercantiles. La política pública del adulto mayor, enfatiza en la importancia de contextualizar la vida cotidiana de los adultos mayores y la necesidad de conocer y crear conciencia de un futuro, donde las grandes mayorías de la población, serán personas mayores.

---

<sup>3</sup> COLOMBIA. Departamento Administrativo Nacional de Estadística. Libro Proyecciones de población nacional, municipal total por área 1985 -2020. [En línea] Censo Nacional 2005. [Consultado 2 Mayo 2012]. Disponible en:

[http://www.dane.gov.co/index.php?option=com\\_content&view=article&id=238&Itemid=121](http://www.dane.gov.co/index.php?option=com_content&view=article&id=238&Itemid=121)

<sup>4</sup> GÓMEZ G. Constanza. Cadenas de Supermercados en el país listas para volver a crecer, según estudio de interbolsa. Sección Economía. [En Línea] Septiembre de 2009. [Consultado 12 Febrero 2012] Disponible en:

<http://www.portafolio.co/archivo/documento/CMS-6005327>

<sup>5</sup> COLOMBIA. Código de Comercio. Título Preliminar. Disposiciones Generales. Decreto 410 del 16 de Junio 1971. [En línea] [Consultado 27 Abril 2012]. Disponible en:

[http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/codigo/codigo\\_comercio.html](http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/codigo/codigo_comercio.html)



Según el PLAN INDICATIVO DE LA POLITICA PUBLICA PARA EL ADULTO MAYOR SANTIAGO DE CALI, *“la política pública del adulto mayor, es básicamente la política social, siendo el gobierno, el facilitador para su formulación, regulación, aplicación y seguimiento, destacando la participación, como elemento generador de incorporación ciudadana corresponsable”*.<sup>6</sup>

La población mundial está envejeciendo, esta ha sido una de las características del siglo XXI, donde según las naciones unidas la proporción de población joven será igual a la población vieja, “Colombia no es la excepción, los mayores de 60 años que en el año 2005 conforman el 7% de la población, en el año 2050 será el 20%” según el DANE<sup>7</sup> “Colombia cuenta con una población total de 44.531.384 millones de personas, de las cuales el 7% corresponde a adultos mayores y un efecto de ingreso de personas mayores por el orden de 80.000 personas ingresando cada año a las cifras de los mayores de 60 años, así pues en el 2030 el incremento anual será 4 veces mayor: Colombia pasará de 3 millones de adultos mayores a 15 millones en el 2050.”

Con la creación de esta propuesta de negocio se pretende incluir a los adultos mayores y discapacitados en la sociedad, brindándoles un espacio creado pensando en ellos especialmente, un espacio donde se sientan identificados y comprendidos, esta reacción se pretende producir a través del servicio, ya que se plantea un servicio con condiciones de movilidad y fácil acceso a los productos además de acompañamiento y asesoramiento durante su visita al supermercado, brindándoles también equipos adecuados para su desplazamiento dentro del almacén y con espacio suficiente; garantizando también la variedad en productos especializados y creados en función de sus necesidades y carencias, además de los productos de la canasta familiar comunes en el mercado.

#### **1.4 TECNOLOGÍA**

La tecnología requerida para la realización de este proyecto consiste en instrumentos enfocados en otorgar confort y comodidad del adulto mayor y personas discapacitadas en materia de desplazamiento y labores de compras en centros comerciales y supermercados, como también tecnología utilizada específicamente en supermercados, como son: sillas de ruedas especiales para la realización de compras, carritos de compras adaptables para sillas de ruedas,

---

<sup>6</sup> SANTIAGO DE CALI. SECRETARIA DE DESARROLLO TERRITORIAL Y BIENESTAR SOCIAL. Plan indicativo de la política pública para el adulto mayor de Santiago de Cali. 10 de Agosto 2010 [en línea] [Consultado el 1 de Mayo de 2012]

<http://www.cali.gov.co/publico2/documentos/Bienestar/planindicativo.pdf>

<sup>7</sup> COLOMBIA. DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO NACIONAL DE ESTADISTICA. Libro censo general 2005. [En línea] Abril 2008. [Consultado 11 Febrero 2012]. Disponible en:

<http://www.dane.gov.co/censo/files/libroCenso2005nacional.pdf>

computadores, acceso a internet, es recomendable la implementación de tecnología RFID, para manejo de inventarios, los diseños de los carros deben ser elaborados con los percentiles de las personas de edades superiores a 50 años y la calidad que esperan es un excelente servicio al cliente.

La normatividad para tener en cuenta para los espacios y accesibilidad se encuentran en el decreto 0404 de 1985 "Por el cual se establecen normas urbanísticas, arquitectónicas y de construcción y se precisan responsabilidades institucionales en el departamento del Valle en relación con la accesibilidad necesaria para los minusválidos y sectores de la población de movilidad reducida".<sup>8</sup>

En el anterior decreto tenemos las normas base para un buen diseño de planta, el cual se encuentra ajustado nuestros clientes y a las herramientas que se utilizaran para que ellos se sientan cómodos y en un ambiente agradable.

## **1.5 MATERIAS PRIMAS E INSUMOS**

La actividad de la empresa no está enfocada a la producción, su enfoque es dirigido al sector comercial, más específicamente productos de la canasta familiar, se deben realizar alianzas con proveedores confiables y con capacidad de respuesta frente a dificultades que se puedan presentar, algunos de estos proveedores pueden ser Nestlé, Rica, Pastas La Muñeca, Colgate Palmolive, entre otros proveedores de productos de la canasta familiar y consumo masivo.

También es necesario aliarse con proveedores de productos especializados en el sector al que está enfocado el proyecto, como son los centros ortopédicos, geriátricos, clínicas, ancianatos, proveedores de productos para discapacitados y personas de la tercera edad, proveedores con líneas comerciales para la tercera edad, productores de implementos de aseo personal y problemas de incontinencia, entre otros.

---

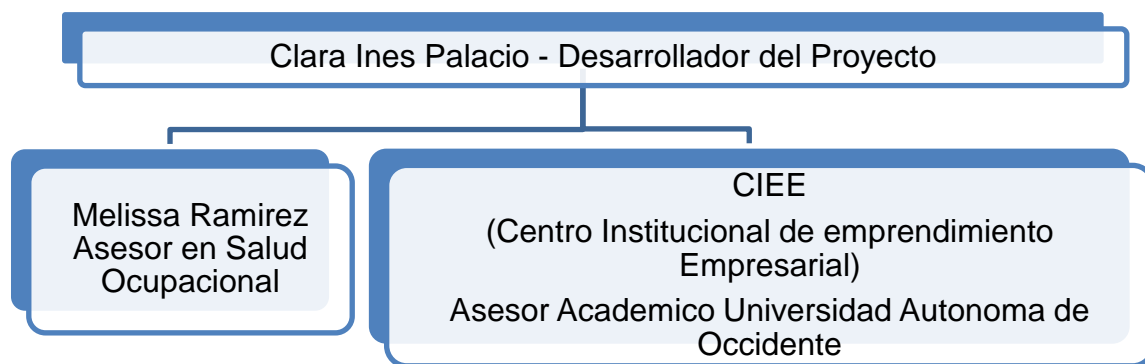
<sup>8</sup> SANTIAGO DE CALI. SECRETARIA DE DESARROLLO TERRITORIAL Y BIENESTAR SOCIAL. Normas Jurídicas sobre la discapacidad en Colombia. [en línea] [consultado el 1 de Mayo de 2012] [http://www.cali.gov.co/publico2/documentos/Bienestar/discapacidad/normas\\_juridicas.pdf](http://www.cali.gov.co/publico2/documentos/Bienestar/discapacidad/normas_juridicas.pdf)

## 1.6 RECURSOS HUMANOS

Hay que conformar un grupo interdisciplinario, ingenieros, administradores, contadores y las personas que trabajan en el área operativa deberán tener especial interés por seguir estudiando y formándose.

Inicialmente se cuenta con un Ingeniero Industrial para el desarrollo de la propuesta del supermercado, asesorados por un profesional en Salud Ocupacional para brindar apoyo respecto a temas ergonómicos, motrices y de características especiales que se deban tener en cuenta para las instalaciones y la prestación del servicio, además de contar con la guía del equipo del CIEE (Centro Institucional de Emprendimiento Empresarial).

**Figura 1. Grupo Interdisciplinario.**



## 1.7 RECURSOS FINANCIEROS

Los recursos financieros iniciales deben suplir las necesidades de adquisición del lote en la ubicación especial requerida, la construcción de la estructura, compra de la tecnología, compra de los carros especiales, góndolas y el abastecimiento de productos que se requiere. Es una inversión inicial importante, lo que significa alto riesgo y por lo tanto dificultad en la consecución de inversionistas interesados en apostarle al proyecto.

Cotizando con varios proveedores del medio se concluyó que para la obtención de recursos como refrigeradores, estanterías y góndolas, sillas de ruedas, carritos de compra, sistema ERP para facturación, inventario, contabilidad, nomina, entre otras funciones, es necesario contar con un capital aproximado de \$120.000.000 de pesos, contemplando además que los productos ofrecidos en el supermercado en su mayoría son negociados por consignación y los proveedores de productos

fríos brindan en calidad de préstamo su propio frío, dicho préstamo permite el aprovechamiento de recursos financieros en los demás artículos que se requieren para el supermercado.

## **1.8 REDES DE CONTACTO**

El principal medio de divulgación de la propuesta es el CIEE (Centro Institucional de Emprendimiento Empresarial) de la Universidad Autónoma de Occidente Cali, además de buscar fuentes de financiación por medio de asociaciones y demás entidades de sector salud, alianzas estratégicas con cadenas de supermercados posicionados, centros naturistas, centros de ortopedia, productores de alimentos especializados, fabricantes de productos relacionados al mercado de adultos de la tercera edad y discapacitados que puedan estar interesados en el proyecto.

Bancoldex por medio de su plan iNNpuls Colombia, que consiste en crear una unidad de desarrollo e innovación para proporcionar apoyo e incentivos a las ideas con iniciativas y emprendedoras, Catalina Ortiz<sup>9</sup> gerente de iNNpuls Colombia comento que “iNNpuls apoyará desde aquellos que aún no han conformado su empresa pero tienen gran potencial, empresas micro, pequeñas, medianas y grande que inicien procesos de innovación, modernización y re-emprendimiento corporativo. Buscamos formar empresas globales y para eso necesitamos que los colombianos piensen en grande.”

Además es importante estar relacionados con gente del medio, como tomar asesorías con Geriatras, profesionales en Salud Ocupacional, Fisioterapeutas, expertos en el negocio de los supermercados, especialistas en distribución de espacios, profesionales en logística, almacenamiento, compras, distribución, personal con conocimiento en temas legales y jurídicos, para de esta manera lograr consolidar y fortalecer cada vez más el proyecto con la información y los conocimientos suministrados.

Como propuesta de interés para los supermercados establecidos con el propósito de generar posibilidades de alianza esta la idea de crear una imagen con un sentido más social de ese supermercado, donde se le brinde un espacio en la sociedad a las personas con discapacidades y a gente de la tercera edad, usando su nombre como parte del proyecto, logrando con esto acceder a una segmento de sus clientes y permitir al supermercado incursionar en una línea especializada para dicho mercado.

---

<sup>9</sup> COLOMBIA. Bancóldex iNNpuls a Colombia [En Línea] Medellín. Febrero 2012. [Consultado el 18 de Febrero de 2012]. Disponible en: <http://www.bancoldex.com/contenido/contenido.aspx?catID=1&conID=3414>

## 1.9 OPORTUNIDAD

Es el momento preciso, ya que cada día hay más personas que superan los 50 años, se habla de unas 200.000 personas en la ciudad de Cali<sup>10</sup>, teniendo presente también un factor importante que es el crecimiento de la población y los avances tecnológicos para prolongar la longevidad, factor que hace que a futuro el indicador de población de adultos mayores sea más alto. Por otro lado se estima el factor del comportamiento social, ya que con el paso del tiempo se han ido perdiendo los valores y el respeto por este tipo de personas, es necesario crear lugares especiales para ellos, logrando que se sientan parte importante de la sociedad, apostándole también a un desarrollo económico en la ciudad de Cali brindando la oportunidad de generación de empleo a partir de esta idea.

Según María Helena Quiñonez Salcedo<sup>11</sup>, la ciudad de Cali ha sido una de las primeras ciudades en contar con una política pública y un Comité Municipal de Discapacidad. Vamos a promover la integración de este grupo poblacional, su familia y el entorno, con el fin de construir metas incluyentes en el desarrollo de su comunidad. También se ha desarrollado una política pública para el adulto mayor, con la cual se pretende integrar a estas personas quienes se sienten marginadas de la sociedad y desconocen de estas políticas, es por este motivo que la idea presenta un gran potencial, ya que desde el gobierno existen unos lineamientos de inclusión a esta población.

Los adultos mayores y discapacitados quieren seguir perteneciendo a la sociedad, no quieren sentirse rechazados es por esto que la Secretaria de Desarrollo Territorial y Bienestar Social ha decidido capacitar a las personas con limitaciones visuales, María Helena Quiñónez, señaló: “Una de las barreras para acceder al empleo, que tienen las personas con discapacidad es su poca formación, en ocasiones las empresas se disponen a contratar personas con discapacidad, pero no encuentran los perfiles laborales entre esas personas. Es por eso que la cualificación para el trabajo y el levantamiento de perfiles ocupacionales es de suma importancia”. Cada día se está haciendo énfasis en la inclusión de las personas con discapacidad y adultos mayores.<sup>12</sup>

---

<sup>10</sup> COLOMBIA. DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO NACIONAL DE ESTADISTICA. Libro censo general 2005. [En línea] Abril 2008. [Consultado 11 Febrero 2012]. Disponible en: <http://www.dane.gov.co/censo/files/libroCenso2005nacional.pdf>

<sup>11</sup> QUIÑÓNEZ Salcedo María Helena. En Cali se fomentan oportunidades para todos: curso para personas con discapacidad visual. Publicado el 2 de Mayo de 2012 [En Línea] [Citado el 2 de Mayo de 2012] <http://www.cali.gov.co/bienestar/publicaciones.php?id=45362>

<sup>12</sup> Ibíd. Disponible en internet : <http://www.cali.gov.co/bienestar/publicaciones.php?id=45362>

## **2 OBJETIVOS**

### **2.1 OBJETIVO GENERAL**

Desarrollar un plan de determinación de factibilidad para la creación de un Supermercado para adultos mayores y personas con discapacidad.

### **2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Realizar un estudio de mercado que permita identificar y caracterizar los productos y servicios que se ofrecerán en el Supermercado, los posibles competidores en el sector, los clientes potenciales para la correcta toma de decisiones estratégicas.
- Elaborar el estudio técnico que permita identificar la ubicación geográfica del almacén, el tamaño, los proveedores de materia prima, equipos, tecnología, recurso humano, insumos, servicios, distribución de planta y equipo.
- Analizar el marco administrativo y jurídico legal, que defina las estructuras y estilos de dirección, los mecanismos de control, las políticas de administración de personal y legislación vigente que regula la actividad.
- Evaluar económicamente el plan de creación del supermercado, proyectando y analizando los flujos definidos y estados financieros, para establecer los recursos económicos para su ejecución, teniendo en cuenta los riesgos a los que se encuentra expuesto los cuales pueden afectar las variables del proyecto.

### 3 MARCOS DE REFERENCIA

#### 3.1 MARCO TEORICO

Este proyecto de emprendimiento plantea la creación de un Supermercado dirigido a personas discapacitadas y adultos mayores, dando con él solución a la necesidad identificada para el servicio comercial del adulto mayor y la población discapacitada en la Ciudad de Cali, evidenciando en el mercado carencia de comodidades y trato especial para este tipo de personas. Por lo anterior se da inicio al proceso de investigación sobre algunos conceptos importantes relacionados al tema de emprendimiento y las pautas para la planeación y materialización de un proyecto de creación de empresa.

Son varias las definiciones que se han dado a lo largo del tiempo para la palabra emprendimiento, en el documento de Leonor Jaramillo<sup>13</sup>, “Emprendimiento: Concepto Básico en Competencias”, donde se dice que emprendimiento es proveniente de "entrepreneur", que significa pionero, Leonor Jaramillo la define como una palabra usada para referirse a personas que cuentan con iniciativa para crear cosas nuevas, implementar mejoras, iniciar proyectos y dar solución a inconformidades de situaciones y objetos de la vida cotidiana.

Otro de los conceptos encontrados sobre emprendimiento planteado por la Fundación Bertelsmann<sup>14</sup> donde la palabra emprendimiento se refiere a ejercer el liderazgo en un proyecto, tomando iniciativa, responsabilizándose por las decisiones tomadas y comprometiéndose con el o los proyectos trazados.

Para un proyecto de creación de empresa es necesario seguir un plan básico que permita determinar la posibilidad de realización de este, teniendo en cuenta que en la actualidad son muchos los proyectos de emprendimiento que comienzan pero que una vez iniciados fracasan por falta de análisis y planeación en sus muchos aspectos; en primera instancia, es necesaria la identificación de una oportunidad, que no obligatoriamente, debe ser un producto nuevo en el mercado, que requiera de gran presupuesto o mayor complejidad, basta con una propuesta que supla una necesidad percibida en el entorno y a la cual se le debe dar una

---

<sup>13</sup> JARAMILLO Leonor. Emprendimiento: Concepto Básico en Competencias. Edición No. 7. [En línea] Barranquilla. Diciembre 2008. [Consultado 29 Enero 2012]. Disponible en: <http://www.uninorte.edu.co/divisiones/iese/lumen/ediciones/7/articulos/emprendimiento.pdf>

<sup>14</sup> Fundación Bertelsmann. Emprendimiento Social Juvenil 18 buenas prácticas. [En línea] Barcelona. Noviembre 2007. [Consultado 28 Enero 2012]. Disponible en: [http://www.fundacionbertelsmann.org/fundacion/data/ESP/media/Buenas\\_Practicas\\_ESJ.pdf](http://www.fundacionbertelsmann.org/fundacion/data/ESP/media/Buenas_Practicas_ESJ.pdf)

solución, estar atentos a las falencias del mercado proponiendo mejoras a los productos ya existentes o dando solución a una problemática general.<sup>15</sup>

Ya realizado el análisis y la selección de la idea, esta idea debe ser perfilada con el propósito de aterrizarla cada vez más, perfilar la idea se refiere a un análisis más profundo en el cual se determine la posibilidad de materializarla, estudiar si con la realización de esta idea se llega a satisfacer una necesidad o dar solución a la problemática identificada, estudiando también la rentabilidad que este proyecto genera.

Entre los aspectos a evaluar están los costos y gastos que se requieren para la realización de la idea, definiendo así el capital y el tiempo en el que se recuperara la inversión, el cual también se verá afectado por los costos e ingresos y el conjunto de toda esta información proporcionara un margen de rentabilidad más acertado, permitiendo también la identificación del tiempo de retorno.

Al realizar el estudio de rentabilidad de la idea de negocio se vislumbra un panorama un poco más despejado en donde es posible idear estrategias que permitan la realización del proyecto mediante diferentes planes de acción y ofrecer un valor agregado sin que se refleje mayor relevancia en los gastos realizados. Cuando el análisis financiero arroja resultados positivos es indispensable pensar en las estrategias de mercadeo y comercialización del producto o servicio que se piensa ofrecer, estableciendo el mercado objetivo, negociaciones con los proveedores, portafolio y demás aspectos relevantes en la planificación de negocio, identificando las herramientas y recursos requeridos. Plantear un plan de negocio atractivo que relacione todos los aspectos relevantes y de una forma clara proporciona mayor confianza e interés en el momento de exponer el proyecto a futuros clientes, inversionistas y/o proveedores.

La última etapa es quizá una de las más importantes en el proceso de creación de empresa y en la iniciación de un proyecto en general, esta etapa se refiere a la documentación y control, se dice que es una de las más importantes porque permite la trazabilidad del proceso que se ha desarrollado y el paso a paso a lo largo del proyecto, proporcionando una evaluación constante, identificando con esta documentación las fallas que se están produciendo y con la información arrojada plantear a tiempo planes de mejora y ajustes necesarios, pero no solamente sirve para determinar fallas, puede ser también una ayuda determinante para tomar una decisión final en la continuidad o no del proyecto.

---

<sup>15</sup> (S.N) Planificación: 6 pasos para convertir tu idea en un negocio rentable. [En línea] México. [Consultado 28 Enero 2012]. Disponible en: <http://www.esmas.com/emprendedores/startups/ideasvsopportunidades/400262.html>



Ya que el proyecto se refiere a la creación de una empresa, también es necesario definir el concepto de empresa. La empresa es una unidad de negocio conformada para la realización de una actividad económica, esta actividad económica puede ser, extractiva, de prestación de servicios, agropecuaria, comercial o industrial, además de esto es necesario tener parámetros definidos, como son su ubicación e identificación en el mercado.<sup>16</sup>

Es importante también conocer el concepto de modelo de negocio, este término se refiere a el concepto “Plan de Negocio” es de uso indispensable en proyectos de emprendimiento, el plan de negocio es un documento en el que se señala el modelo de negociación a seguir, apoyándose en datos e información obtenida tras haber realizado los estudios de probabilidad, mercado, técnico, financiero y de organización, estudios a partir de los cuales se extrae información que determina el precio, mercado objetivo, localización, organigrama, modelo de negocio, evaluación financiera, estructura de capital, fuentes de financiación, personal requerido, método de selección, filosofía de la empresa, aspectos legales y planes de salida. La documentación donde se encuentra registrado el plan de negocio se debe estar actualizando y modificando de acuerdo a los comportamientos de mercado, reformas legales y demás acontecimientos relacionados.<sup>17</sup>

### **3.2 MARCO CONCEPTUAL**

En Colombia no se ha prestado la importancia que merece el tema de la atención a los discapacitados y personas de la tercera edad, es evidente que cada vez es mayor la proporción de adultos mayores en el mundo y con los niveles de violencia en la sociedad también ha aumentado el número de ciudadanos discapacitados, de aquí viene la importancia de crear sitios con características especiales para la atención de estas personas, sitios en los que se sientan seguros, cómodos e importantes en la sociedad.

Según investigaciones realizadas, esta problemática se ha venido analizando y estudiando en diferentes aspectos del sector, proporcionando soluciones ya aplicadas en países con un nivel económico, social y cultural superior, como son Estados Unidos y España, específicamente, impulsados por el evidente crecimiento en la población mayor, que ha sido desatendida, generando así una necesidad que se convierte en oportunidad de negocio. Este mercado tiene un mayor atractivo por el comportamiento de sus clientes, tendientes a fidelizarse

---

<sup>16</sup> Fundación Andrés Barrera. Concepto y Clasificación de Empresa. [En Línea] Bogotá. Mayo 2005. [Consultado 12 Febrero 2012]. Disponible en:

<http://www.monografias.com/trabajos21/clasificacion-empresas/clasificacion-empresas.shtml>

<sup>17</sup> (S.N) Plan de Negocio. Última Modificación 19 de Enero de 2012. [En línea] [Consultado el 4 de Febrero de 2012] Disponible en: [http://es.wikipedia.org/wiki/Plan\\_de\\_negocio](http://es.wikipedia.org/wiki/Plan_de_negocio)

con más facilidad a los productos y servicios que les brindan seguridad, confianza y calidad en los momentos de verdad.<sup>18</sup>

Otro de los países en los que se ha hecho la implementación de supermercados para adultos mayores es Austria, lugar donde se ha tenido en cuenta como factor adicional, que no solamente la población joven se encuentra en capacidad de laborar, sino también personas mayores, es por esto que todos los empleados de la tienda "Adeg" superan los 50 años de edad, permitiendo esto tener un mayor grado de afinidad con los clientes y por ende un servicio que refleja mayor atractivo al mercado objetivo.<sup>19</sup>

En Latinoamérica ya se están comenzando a interesar por el mercado de las personas con discapacidad, como es el caso de la cadena de supermercados "Jumbo" ubicada en Chile, en este súper mercado se encargan de atender a personas que sufren diferentes discapacidades de movilidad, auditivas y visuales. Este supermercado ha puesto a disposición empleados que se dedican especialmente a la atención de estas personas, además de poseer catálogos de sus productos en Braille para permitirles escoger.<sup>20</sup>

Para el análisis de la aplicación al mercado de Colombia se encontró que el censo realizado por el DANE<sup>21</sup> del año 2005 en la ciudad Cali, registra casi 200.000 habitantes que se encuentran entre los 60 y 115 años de edad, de esta población casi 17.000 se encuentran en la comuna 19, que comprende desde San Fernando hasta Cañaveralejo incluyendo Camino Real y los conjuntos residenciales Santiago de Cali. Cuenta con una población de 136.581 personas en situación de discapacidad. La tasa de prevalencia es del 6.4% igual a la tasa Nacional. El 18.52% son menores de 20 años, el 50.04% se encuentran entre 20 y 59 años y el 31.37% son mayores de 60 años. El mayor número de personas en situación de discapacidad se concentra en las comunas 13, 6, 14, 15 y 21. La motivación para esta población es que estarán en un lugar con todas las comodidades como piso anti resbalante, pasillos más amplios, estacionamiento más cómodo para maniobrar, estanterías de altura reducida, sitios donde sentarse, carritos de compra que se adjuntan a las sillas de rueda, otros carritos traen un asiento

---

<sup>18</sup> ALCAIDE C. Juan Carlos. ¿Dónde está el marketing para mayores? [En línea] Estados Unidos. Septiembre 2005 [Consultado 28 Enero 2012]. Disponible en: <http://www.camaravalencia.com/colecciondirectivos/leerArticulo.asp?intArticulo=2045&pagina=1>

<sup>19</sup> Conocimientosweb.net. Idea de Negocio: Supermercados para ancianos. [En línea] [Consultado el 29 de Enero de 2012] Disponible en: <http://www.conocimientosweb.net/zip/article540.html>

<sup>20</sup> (S.N) Supermercado ofrece sistema de compra asistida para discapacitados. [En línea] Chile. Julio 2010. [Consultado 10 Marzo 2012]. Disponible en: [http://mega galerias.terra.cl/galerias/galeria.cfm?id\\_galeria=51942](http://mega galerias.terra.cl/galerias/galeria.cfm?id_galeria=51942)

<sup>21</sup> COLOMBIA. DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO NACIONAL DE ESTADISTICA. Libro censo general 2005. [En línea] Abril 2008. [Consultado 11 Febrero 2012]. Disponible en: <http://www.dane.gov.co/censo/files/libroCenso2005nacional.pdf>

incorporado en caso de que el cliente decida tomar un descanso, los precios en los estantes de un tamaño adecuado, además del acompañamiento del personal quienes estarán dispuestos a atender con el mayor de los gustos a los clientes requieran su ayuda.

Competidores como tal no existen, sin embargo todos los supermercados de la ciudad vienen a ser competencia, pues en estos también pueden conseguir en cuanto a productos lo que necesiten, y tienen la infraestructura básica, la competencia serian la 14, Carrefour, Grupo Éxito.<sup>22</sup>

---

<sup>22</sup> COLOMBIA. DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO NACIONAL DE ESTADISTICA. Libro censo general 2005. [En línea] Abril 2008. [Consultado 11 Febrero 2012]. Disponible en: <http://www.dane.gov.co/censo/files/libroCenso2005nacional.pdf>

## 4 METODOLOGIA

Para la elaboración del proyecto el tipo de estudio será el plan de empresa, con el cual se pretende realizar un análisis global de lo que va a ser la futura empresa, de acuerdo con lo anterior es necesario el desarrollo de los estudios de mercado, técnico, económico y financiero, administrativo y legal, esto con el fin de reunir la suficiente información para tomar las respectivas decisiones acerca del alcance y la posible puesta en marcha de la empresa.

### 4.1 DISEÑO METODOLOGICO

El plan de empresa que se desarrollará está basado en la metodología definida por el fondo emprender del Sena, el cual incluye los siguientes módulos.

**Módulo de Resumen Ejecutivo:** contiene los principales aspectos del proyecto y el equipo de trabajo que desarrollará el proyecto. En este módulo se trabajará el concepto del negocio, donde se establece el nombre comercial de la empresa, se hará una descripción detallada del servicio que se va a prestar, la ubicación de la empresa y los objetivos de esta. Se establecerán también las cifras del mercado potencial el cual se pretende acoger, las inversiones requeridas, las proyecciones de venta y rentabilidad y las conclusiones financieras y evaluación de viabilidad. Ofreciendo una visión amplia de los antecedentes y del concepto central del proyecto.

**Módulo de Mercado:** Contiene la información correspondiente a los objetivos del proyecto, su justificación, sus antecedentes, la investigación de mercado, las estrategias de mercado y las proyecciones de ventas. Se divide en 2 grandes grupos, el primero la investigación de mercados, que se encuentre conformado por 4 análisis el primero de ellos del sector, es decir un diagnóstico de la estructura actual del mercado nacional, desarrollo tecnológico e industrial del sector. Se desarrollará el análisis de mercado, donde se establece el mercado meta, la estimación del mercado potencial y el crecimiento del segmento. El tercero es el análisis del consumidor, donde se evaluarán aspectos como el perfil de los clientes, la localización del segmento, los elementos que inciden en ellos. El último factor es el análisis de la competencia, donde se identifican los principales participantes y competidores potenciales, imagen de ellos con relación a los clientes y el segmento al cual están dirigidos.

El segundo grupo es la estrategia de mercadeo, que se encuentra conformada por el concepto del servicio, que es una descripción básica, con las características del servicio, diseño, calidad, fortalezas y debilidades del servicio frente a la

competencia. El segundo factor de este grupo es el marketing mix, en el cual se encuentran las diferentes estrategias como la de distribución, precios, promoción, comunicación y servicio. Además en este módulo se desarrollará una proyección de ventas a 3 años.

**Módulo de Operación:** incluye la forma de operación del negocio, el plan de compras, los costos de producción y la infraestructura requerida del proyecto. En este módulo se realizará la ficha técnica del servicio, se establecerán las necesidades y requerimientos para la puesta en marcha del proyecto, tales como materias primas e insumos, la tecnología requerida como equipos, maquinas, capacidad instalada, localización y tamaño, igualmente se hará el plan de compras, en donde se identificaran los proveedores, se analizará su capacidad de atención de pedidos, el tiempo para la realización de los pagos y la planeación de las compras. Igualmente en este módulo se tienen en cuenta los factores de control de calidad, como conocimiento de las normas, implementación y seguimiento.

**Módulo de Organización:** el Modulo de organización presenta la estrategia organizacional del proyecto, la estructura organizacional, los aspectos legales a cumplir y los costos administrativos. En este módulo se hace una presentación formal del grupo emprendedor, la estructura organizacional, equipo directivo, líneas de autoridad, nivel de participación en la junta directiva, organigrama, se tendrán en cuenta los gastos administrativos y la nómina. Se tendrán en cuenta los aspectos legales para la constitución, es decir qué tipo de sociedad, legislación vigente que regule la actividad, además de las políticas públicas que son de nuestro de nuestro interés como el plan decenal para discapacitados y personas de la tercera edad, los gastos de constitución de la empresa y la política de distribución de utilidades.

**Módulo de Finanzas:** analiza los ingresos, los egresos y el capital de trabajo del proyecto soportado con sus estados financieros. En este módulo, se plantea el sistema de financiamiento, que capital de trabajo se requiere para iniciar con el negocio, las inversiones previstas, las fuentes de financiación, establecer si va a ser capital propio, socios inversionistas, endeudamiento, se realizaran también los presupuestos de compras, nomina, gastos administrativos, de ingresos, proyecciones a tres años, se realizará también la evaluación del proyecto, donde se tiene en cuenta la tasa interna de retorno, punto de equilibrio, la relación costo beneficio y recuperación de la inversión. Este módulo es de suprema importancia para la toma de decisiones, ya que se disminuye el nivel de incertidumbre y se fija un rumbo para la empresa.

**Módulo Plan Operativo:** presenta la forma como el emprendedor utilizará los recursos descritos en forma mensual. Este documento contendrá en forma detallada la periodicidad con que la empresa requiera que se realice por parte del administrador de los recursos el desembolso correspondiente.

**Módulo de Impacto:** describe los impactos del proyecto a nivel económico, social y ambiental, como por ejemplo número de empleos directos e indirectos generados, socialmente el proyecto tendrá una gran importancia debido al segmento meta para el que esta propuesto, ya que las personas de la tercera edad y los discapacitados no cuentan con los espacios necesarios para contar con una calidad de vida aceptable de acuerdo a sus condiciones, la organización mundial de la salud OMS, cuenta con un proyecto llamado ciudades amigables con los mayores, en donde expresan “Una ciudad amigable con los mayores alienta el envejecimiento activo mediante la optimización de las oportunidades de salud, participación y seguridad a fin de mejorar la calidad de vida de las personas a medida que envejecen”. De acuerdo a estas características una ciudad amigable con la edad adapta su infraestructura y servicios para que sean accesibles.<sup>23</sup>

---

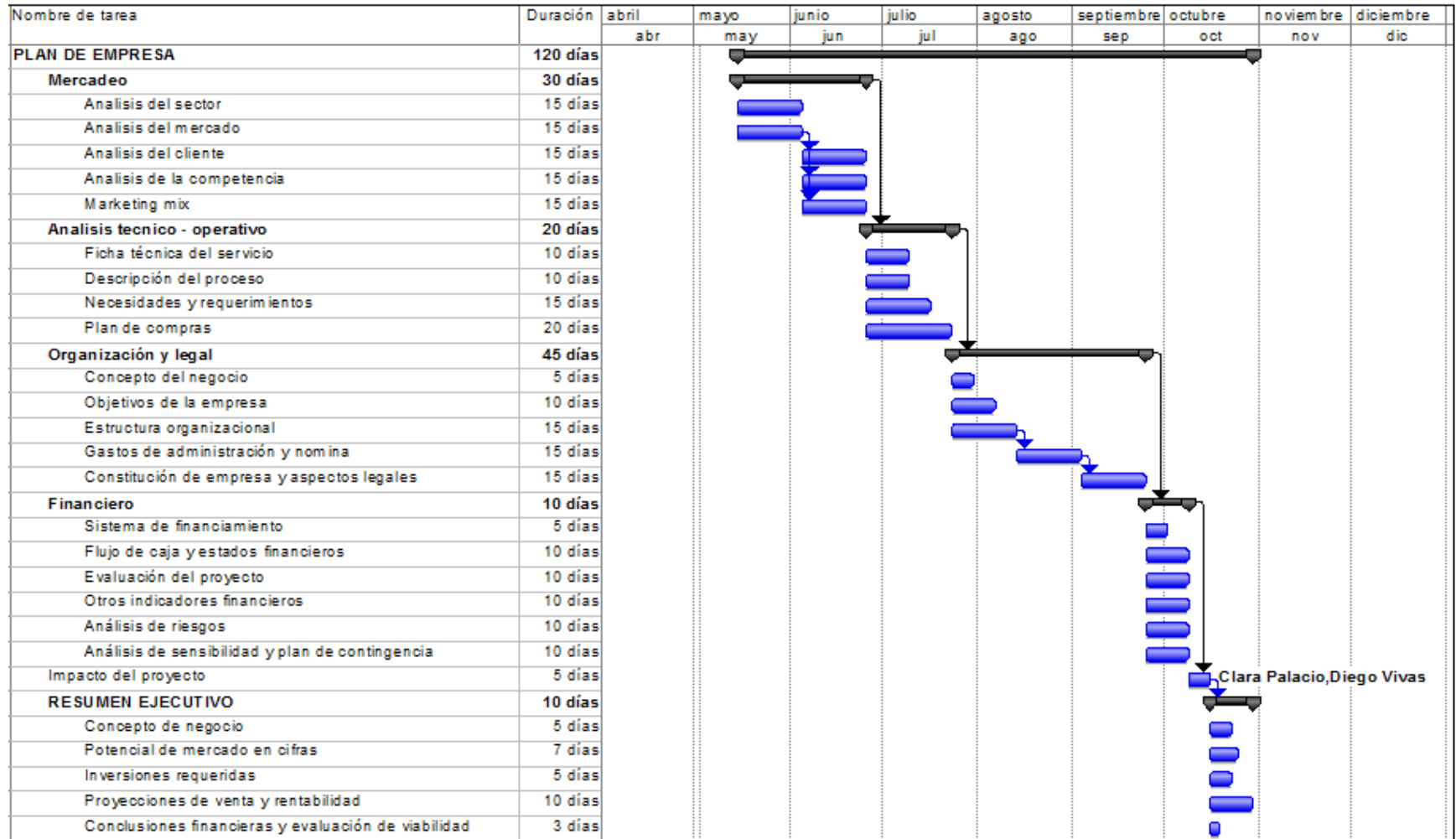
<sup>23</sup> Congreso Mundial sobre Gerontología. Ciudades Globales Amigables con los Mayores: Guía. 2005 [En línea] Bogotá 2012. [Consultado 28 Enero 2012]. Disponible en: <http://www.who.int/ageing/AFCSpanishfinal.pdf>

## 5 CRONOGRAMA

**Cuadro 1. Cronograma.**

Id	Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin	Predecesoras	Nombres de los recursos
1	<b>PLAN DE EMPRESA</b>	<b>120 días</b>	<b>mar 15/05/12</b>	<b>lun 29/10/12</b>		
2	<b>Mercadeo</b>	<b>30 días</b>	<b>mar 15/05/12</b>	<b>lun 25/06/12</b>		<b>Clara Palacio,Diego Vivas</b>
3	Análisis del sector	15 días	mar 15/05/12	lun 04/06/12		
4	Análisis del mercado	15 días	mar 15/05/12	lun 04/06/12		
5	Análisis del cliente	15 días	mar 05/06/12	lun 25/06/12	4	
6	Análisis de la competencia	15 días	mar 05/06/12	lun 25/06/12	4	
7	Marketing mix	15 días	mar 05/06/12	lun 25/06/12	4	
8	<b>Análisis técnico - operativo</b>	<b>20 días</b>	<b>mar 26/06/12</b>	<b>lun 23/07/12</b>	<b>2</b>	<b>Clara Palacio,Diego Vivas</b>
9	Ficha técnica del servicio	10 días	mar 26/06/12	lun 09/07/12		
10	Descripción del proceso	10 días	mar 26/06/12	lun 09/07/12		
11	Necesidades y requerimientos	15 días	mar 26/06/12	lun 16/07/12		
12	Plan de compras	20 días	mar 26/06/12	lun 23/07/12		
13	<b>Organización y legal</b>	<b>45 días</b>	<b>mar 24/07/12</b>	<b>lun 24/09/12</b>	<b>8</b>	<b>Clara Palacio,Diego Vivas</b>
14	Concepto del negocio	5 días	mar 24/07/12	lun 30/07/12		
15	Objetivos de la empresa	10 días	mar 24/07/12	lun 06/08/12		
16	Estructura organizacional	15 días	mar 24/07/12	lun 13/08/12		
17	Gastos de administración y nómina	15 días	mar 14/08/12	lun 03/09/12	16	
18	Constitución de empresa y aspectos legales	15 días	mar 04/09/12	lun 24/09/12	17	
19	<b>Financiero</b>	<b>10 días</b>	<b>mar 25/09/12</b>	<b>lun 08/10/12</b>	<b>13</b>	<b>Clara Palacio,Diego Vivas</b>
20	Sistema de financiamiento	5 días	mar 25/09/12	lun 01/10/12		
21	Flujo de caja y estados financieros	10 días	mar 25/09/12	lun 08/10/12		
22	Evaluación del proyecto	10 días	mar 25/09/12	lun 08/10/12		
23	Otros indicadores financieros	10 días	mar 25/09/12	lun 08/10/12		
24	Análisis de riesgos	10 días	mar 25/09/12	lun 08/10/12		
25	Análisis de sensibilidad y plan de contingencia	10 días	mar 25/09/12	lun 08/10/12		
26	Impacto del proyecto	5 días	mar 09/10/12	lun 15/10/12	19	Clara Palacio,Diego Vivas
27	<b>RESUMEN EJECUTIVO</b>	<b>10 días</b>	<b>mar 16/10/12</b>	<b>lun 29/10/12</b>	<b>26</b>	<b>Clara Palacio,Diego Vivas</b>
28	Concepto de negocio	5 días	mar 16/10/12	lun 22/10/12		
29	Potencial de mercado en cifras	7 días	mar 16/10/12	mié 24/10/12		
30	Inversiones requeridas	5 días	mar 16/10/12	lun 22/10/12		
31	Proyecciones de venta y rentabilidad	10 días	mar 16/10/12	lun 29/10/12		
32	Conclusiones financieras y evaluación de viabilidad	3 días	mar 16/10/12	jue 18/10/12		

**Cuadro 1. (Continuación) Cronograma.**





## 6 PRESUPUESTO

El siguiente cuadro plantea los gastos en los que se debe incurrir para la realización del estudio de viabilidad del plan de empresa.

**Cuadro 2. Presupuesto.**

FINANCIACIÓN		
ÍTEM	PROPIA	UAO
Elementos de escritorio y papelería	\$ 100.000,00	
Comunicaciones (Internet, celular)	\$ 130.000,00	
Fotocopias	\$ 80.000,00	
Bibliografía		\$ 200.000,00
Transportes	\$ 200.000,00	
Software	propios	
Materiales y equipos	Propios	
Encuestas	\$ 50.000,00	
Investigación de mercados	\$ 500.000,00	
Almuerzos	\$ 100.000,00	
<b>SUBTOTAL</b>	<b>\$ 1.160.000,00</b>	<b>\$ 200.000,00</b>
Imprevistos (10%)	\$ 116.000	\$ 20.000
<b>TOTAL</b>	<b>\$</b>	<b>1.496.000,00</b>

## **7 RESUMEN EJECUTIVO**

### **7.1 CONCEPTO DEL NEGOCIO**

El negocio planteado para el desarrollo de este plan de empresa consiste en un supermercado que ofrecerá productos de consumo masivo por medio de un servicio enfocado y adaptado para PSD y adultos mayores. Se identificó que en Colombia esta población está siendo desatendida y excluida de la sociedad al no establecerse espacios públicos adaptados a sus necesidades; lo que el supermercado busca es instaurar los mecanismos y condiciones de movilidad, accesibilidad y comodidad de sus clientes, haciendo una adaptación y rediseño de los espacios facilitando al usuario su interacción en la sociedad.

### **7.2 POTENCIAL DE MERCADO**

Después de haber realizado investigaciones, se identifica un gran potencial de mercado; según el censo realizado por el DANE<sup>24</sup> en el año 2005, la ciudad Cali registra casi 200.000 habitantes que se encuentran entre los 60 y 115 años de edad, de esta población casi 17.000 se encuentran en la comuna 19. En esta comuna la población total está compuesta en un 18.52% por menores de 20 años, el 50.04% se encuentran entre 20 y 59 años y el 31.37% son mayores de 60 años.

Se ha considerado la comuna 19 como el sector ideal para la instalación del supermercado, ya que cubre el 9.4% del área total del municipio, tiene el mayor número de barrios de estratos 4 y 5 de todas las comunas y es considerada como una de las comunas más prosperas de la ciudad y la principal razón es que se encuentra ubicado el clúster de salud de Cali.

---

<sup>24</sup> COLOMBIA. DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO NACIONAL DE ESTADISTICA. Libro censo general 2005. [En línea] Abril 2008. [Consultado 11 Febrero 2012]. Disponible en: <http://www.dane.gov.co/censo/files/libroCenso2005nacional.pdf>

Según proyecciones poblacionales del DANE<sup>25</sup>, para el año 2015, la población mayor de 50 años en el Valle del Cauca será aproximadamente de 948.855, cifra que amplía las posibilidades de prosperar en el mercado con el concepto de negocio planteado.

### **7.3 VENTAJA COMPETITIVA Y PROPUESTA DE VALOR**

Como se mencionaba anteriormente la propuesta diferenciadora expuesta en este plan de empresa se refiere al servicio y las comodidades ofrecidas para las PSD y adultos mayores de la ciudad de Cali. El supermercado propone la adaptación de entradas con rampas, pasillos con espacios amplios para una fácil y cómoda movilidad dentro del supermercado, además de proporcionar sillas de ruedas adaptadas con canastas para las compras, carritos de compras eléctricos, caminadores con canasta de compras, sistema de góndolas reclinables que permitan el acceso a la totalidad de productos exhibidos, marcación de precios en letras grandes y sistema braille para personas con discapacidad sensorial, acompañamiento y asesoría en las compras, servicio de transporte gratuito ida y regreso, entre otras propuestas planteadas para la satisfacción del público seleccionado.

### **7.4 INVERSIONES REQUERIDAS**

La inversión inicial para la creación del supermercado comprende los activos necesarios para la prestación del servicio, como son los carros de compras, caminadores, sillas de ruedas, puntos de pago y góndolas, además de los costos de operación de almacén y gastos administrativos, para lo anterior se estima una inversión inicial total de \$310.000.000 de pesos.

### **7.5 PROYECCIONES FINANCIERAS**

Para efectos de análisis de viabilidad de la propuesta se realizaron proyecciones de ventas a 3 años tomando un nicho de mercado de 340 personas entre las 17.000 del mercado potencial, teniendo en cuenta además que estas personas realizan aproximadamente 2 mercados completos al mes, obteniendo un valor

---

<sup>25</sup> COLOMBIA. Departamento Administrativo Nacional de Estadística. Libro Proyecciones de población nacional, municipal total por área 1985 -2020. [En línea] Censo Nacional 2005. [Consultado 2 Mayo 2012]. Disponible en: [http://www.dane.gov.co/index.php?option=com\\_content&view=article&id=238&Itemid=121](http://www.dane.gov.co/index.php?option=com_content&view=article&id=238&Itemid=121)

presente neto de \$46.194.599 pesos, el cual permite determinar que a pesar de que el primer periodo de funcionamiento generó unas utilidades netas negativas de \$180.270.688 pesos, el resultado en las utilidades netas para el siguiente periodo es \$405.091.549, indicando una recuperación, con una TIR de 17,33%, el ejercicio toma como base una tasa mínima de retorno del 10%, esto quiere decir que el negocio en teoría generará rentabilidad superando el costo de oportunidad.

## **7.6 CONCLUSIONES FINANCIERAS Y EVALUACION DE VIABILIDAD**

Es importante que en la evaluación de un plan de empresa se estudien los diferentes factores influyentes con el propósito de identificar el panorama que mejores resultados arroje para la viabilidad de la realización del proyecto, por lo anterior se concluyó lo siguiente:

- Después de realizar un estudio de mercado se conoció que en la comuna 19 de la ciudad de Cali además de hallarse la mayor concentración de barrios con estratos 4 y 5, se encuentra una población de 17.000 habitantes identificados como PSD y adultos mayores, por otro lado, se sabe que el ingreso promedio mensual de dichas personas está entre 3 y 4 salarios mínimos y que en esta zona está ubicada una gran concentración de negocios enfocados al sector salud, factor que permite un mayor acercamiento al público objetivo.
- El concepto que propone este proyecto está enfocado en la comodidad, confort y buen servicio para el público seleccionado; para la obtención de la capacidad instalada (góndolas, cajas registradoras, sillas de ruedas, caminadores, estanterías, muebles de oficina, etc.), indispensable para la operación logística, comercial y administrativa del supermercado se requiere de un capital inicial de \$137.767.000 pesos, permitiendo con esta inversión la prestación de un servicio que colme las expectativas del cliente.
- De la puesta en marcha de este proyecto se generarán 24 empleos directos, también se subcontratarán servicios de aseo y vigilancia y servirá como fuente de ingresos para personas del sector de transporte. El cubrimiento de los gastos de personal del primer mes, entre empleos directos y outsourcing requerirá de \$43.384.866 pesos. Entre el personal contratado directamente por el supermercado están contemplados los empleados del área comercial, operativa y administrativa.

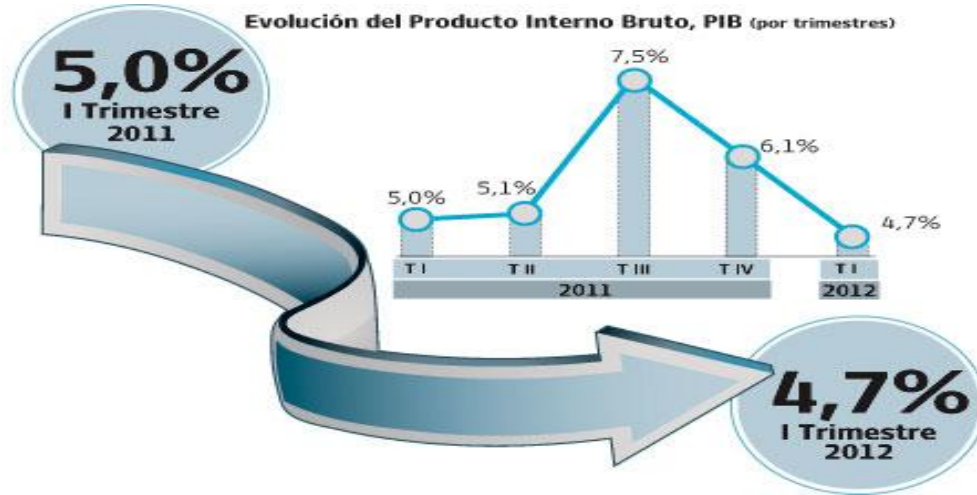
- Los gastos legales en los que se debe incurrir para la formalización de la idea de negocio están presupuestados en \$2.700.080, dentro de estos gastos se incluye el registro en la Cámara de Comercio, permisos de Sayco y Acinpro, revisión técnica de seguridad y demás registros y trámites legales requeridos.
- De acuerdo al balance del proyecto arrojado, este proyecto demuestra un flujo de caja negativo, con una tendencia a estabilizarse, mostrando resultados positivos para el periodo del 2016, debido a las posibilidades de crecimiento que se presentan; mostrando también un valor presente neto para el primer periodo (6 meses) de \$46.194.599 pesos con una TIR del 17,33%.
- Entre los propósitos del proyecto a parte de la inclusión social también se plantea un programa de inclusión laboral para personas en situación de discapacidad y adultos mayores, ofreciendo la posibilidad de desempeñarse en el ámbito laboral (según lo permita su discapacidad); estos proyectos se desarrollaran con el apoyo de entidades dedicadas a la selección, capacitación y preparación de las habilidades y capacidades de dichas personas, logrando su adaptación al ambiente laboral.

## 8 MERCADEO

### 8.1 INVESTIGACION DE MERCADOS

**8.1.1 Análisis del Sector.** En los últimos tiempos Colombia ha venido experimentando una tendencia hacia la estabilidad económica después de haber sufrido en diferentes etapas de su historia económica, inflaciones y recaídas por diversos factores, como se puede percibir a continuación, donde se representa gráficamente el comportamiento del PIB en el 2011 y el primer trimestre del 2012.

**Figura 2. Colombia presento un crecimiento del 4,7% del PIB en el primer trimestre del 2012.**



**Fuente:** EL PAIS. Economía. PIB creció 4,7% en primer trimestre del 2012, revelo el Dane<sup>26</sup>.

La grafica anterior permite visualizar un leve aterrizaje en el crecimiento del PIB para el primer trimestre del 2012, sin embargo sigue siendo un buen nivel en comparación con los bruscos cambios que se están viviendo en el mundo.

<sup>26</sup> EL PAIS. Economía. PIB creció 4,7% en primer trimestre del 2012, revelo el Dane. [En línea] Publicado 22 Junio 2012 [Consultado el 8 de Agosto de 2012]. Disponible en: <http://www.elpais.com.co/elpais/economia/noticias/pib-crecio-47-en-primer-trimestre-del-2012-revelo-dane>

La estabilidad económica del país se ve reflejada en las cifras de ventas registradas por los supermercados establecidos en la actualidad, por ejemplo, Carrefour Colombia registro para el año 2009, 3.72 billones de pesos, el último trimestre de 2012, esta cadena registro ventas por 484 millones de euros<sup>27</sup>, por su parte, “Súper Inter” para el año 2010 presentó un crecimiento en sus ventas con 406 mil 290 millones de pesos en el 2010<sup>28</sup>, Locatel, a pesar de ser relativamente nuevo en Colombia, registro unas ventas de \$90.000 millones para este mismo año, entre sus 17 tiendas ubicadas en las diferentes ciudades del país<sup>29</sup>.

En la ciudad de Cali, entre hipermercados, supermercados, minimercados, rapitiendas y demás establecimientos por esta misma línea de minoristas se encuentran aproximadamente 380 establecimientos, ubicados en diferentes puntos estratégicos de la ciudad. Según registros encontrados en el DANE las ventas reales de los grandes almacenes e hipermercados minoristas en Colombia aumentaron 9,4% para el primer trimestre del 2012 y el personal ocupado registró un aumento de 7,7%, en comparación con el mismo trimestre del año anterior<sup>30</sup>.

Según la ley 1276<sup>31</sup> del 2006 expedida por el congreso de la república, son considerados adultos mayores las personas mayores de 60 años de edad. En Colombia, la población actual de jubilados (asignación económica por vejez) y pensionados (asignación económica por invalidez, viudez o muerte) se refiere a personas con poder adquisitivo flexible, esta flexibilidad es debida a los beneficios que se ofrecían anteriormente en el sistema pensional, ya que en dichas pensiones se incluían prestaciones y beneficios de ley que gradualmente se han ido eliminando para los nuevos pensionados y jubilados, es por esta fragilidad en el sistema pensional que se ha generado un temor en los gastos realizados por la gente mayor, limitándose en su mayoría a gastos de tipo necesarios como salud,

---

<sup>27</sup> Portafolio.co. Carrefour vendió en el país 5 billones de pesos en 2010. [En línea] [Consultado 30 Junio 2012]. Disponible en:

<http://www.portafolio.co/economia/carrefour-vendio-5-billones-el-pais>

<sup>28</sup> MEJÍA Álvarez Andrés Felipe. Crónica del Quindío. Súper inter espera un crecimiento del 40% en sus ventas para el 2011. [En línea] Abril 2011. [Consultado 30 Junio 2012]. Disponible en:

<http://www.cronicadelquindio.com/noticia-completa-titulo-super-inter-espera-un-crecimiento-del-40-en-sus-ventas-en-2011-seccion-Econ%C3%B3micas-nota-28802.htm>

<sup>29</sup> Dinero.com. El fenómeno de Locatel. [En línea] Febrero 2011. [Consultado 30 Junio 2012]. Disponible en:

<http://www.dinero.com/edicion-impresia/negocios/articulo/el-fenomeno-locatel/112414>

<sup>30</sup> DANE. Boletín de prensa. Grandes Almacenes e hipermercados y comercio de vehículos automotores nuevos. [En línea] Mayo 2012. [Consultado 30 Junio 2012]. Disponible en:

[http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/almacenes/bol\\_gah\\_ltrim12.pdf](http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/almacenes/bol_gah_ltrim12.pdf)

<sup>31</sup> CONGRESO DE LA REPUBLICA. Ley 1276 del 2009. [En línea] Publicada 5 Enero de 2009 [Consultado 8 Agosto 2012]. Disponible en:

[http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley/2009/ley\\_1276\\_2009.html](http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley/2009/ley_1276_2009.html)

alimentación y medicamentos, dejando un poco de lado el entretenimiento y turismo.

En la ciudad de Cali aproximadamente 60.000 adultos mayores de 210.000 pertenecen a asociaciones de Jubilados, 86.848 son independientes y no pertenecen a ninguna organización, 11.000 han recibido apoyo del programa de protección social y los demás viven en zonas rurales, en la calle y lugares de alojamiento<sup>32</sup>.

Un aspecto interesante para analizar en este entorno se evidencia en la capacidad adquisitiva de estas personas por encontrarse ubicadas en estratos 4, 5 y 6, y caracterizarse como personas bien sea jubilados o pensionadas por algún tipo de discapacidad, lo que nos indica que en su mayoría, para el caso de los adultos mayores son personas con pocas obligaciones, ya que no cuentan con gastos como educación y mantenimiento de sus hijos (que deben encontrarse ya en su etapa adulta y ser autosuficientes económicamente) y que el dinero que reciben de cual quiera que fuese su fuente es en su mayoría es para sus gustos, diversión y el cuidado de su salud.

También se presenta este comportamiento en el direccionamiento de los gastos generados por personas discapacitadas, debido a que sus ingresos son específicamente para su mantenimiento y el mejoramiento de su calidad de vida. Este proyecto fue ideado por la identificación de la necesidad de inclusión de un mercado desatendido, refiriéndose a la población de adultos mayores y PSD, población que según datos obtenidos tras el análisis del censo realizado en el 2005 por el DANE<sup>33</sup>, donde el 31.37% representa a la población de adultos mayores en Cali, porcentaje correspondiente de alrededor de 200.000 personas catalogadas como adultos mayores, ya que se encuentran por encima de los 60 años de edad; encontrando que de esta población 17.000 residen en la comuna 19 de la ciudad de Cali, de igual forma que 136.581 personas están en situación de discapacidad.

---

<sup>32</sup> ALCALDIA DE SANTIAGO DE CALI. Departamento administrativo de Planeación. Plan de desarrollo 2008-2011 "Para vivir la vida dignamente". [En línea] [Consultado 8 Agosto 2012]. Disponible en: <http://planeacion.cali.gov.co/DirPlanDesa/Periodo%202008-2011/Diagnostico%20Plan%20de%20Desarrollo%20Cali%202008-2011.pdf>

<sup>33</sup> COLOMBIA. DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO NACIONAL DE ESTADISTICA. Libro censo general 2005. Abril 2008 [en línea] [citado el 11 de Febrero de 2012] Consultado en: <http://www.dane.gov.co/censo/files/libroCenso2005nacional.pdf>



**8.1.2 Análisis de Mercado.** Según estudios del DANE<sup>34</sup>, se encontró que en Colombia se presenta un mayor consumo en bebidas no alcohólicas, registrando unas ventas de \$2.240.246.194 pesos, productos de aseo personal con ventas de \$572.953.895 pesos, seguido de utensilios y artículos de uso doméstico por un valor de \$277.254.931 pesos y en productos de aseo domestico con \$234.361.675 pesos para el primer trimestre de 2012, las cifras anteriores fueron tomadas de almacenes minoristas e hipermercados del país, también se identificó un crecimiento en las ventas vs el primer trimestre del 2011, con un crecimiento del 7,17% para las bebidas no alcohólicas, para los productos de aseo personal el crecimiento fue del 14,5%, 17% en los artículos y utensilios de uso doméstico y un 12,8% en productos de aseo para el hogar.

La revista “I Alimentos”<sup>35</sup> en un artículo publicado identificó que el consumo de los colombianos y las tendencias por los productos de la canasta familiar cambiaron en las últimas décadas debido a algunos factores económicos vividos en el 2009. Se encontró que el consumo del colombiano promedio está determinado por 5 factores principales, el nivel de ingreso, la oportunidad de adquirir los productos, capacidad de crédito, razón de compra y el poder de la marca, prevaleciendo entre estos consumos el de alimentos, ya que es el más importante y al que corresponde el mayor porcentaje del consumo. El consumo mensual promedio por familia es de \$2.339.000 pesos, incluyendo en este valor los gastos de alimento, vivienda, transporte y comunicaciones principalmente.

Los recursos para el mantenimiento de personas en condición de movilidad reducida y adultos mayores provienen de diferentes fuentes, según haya sido el motivo de su incapacidad o sus condiciones sociales. En muchos casos la fuente de financiación de estas personas son sus familiares, también puede ser alguna entidad de salud, como la ARP, EPS, entre otras o para el caso de los adultos mayores el fondo de pensiones en el que cotizaron.

---

<sup>34</sup> COLOMBIA. DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO NACIONAL DE ESTADISTICA. Libro censo general 2005. [En línea] Abril 2008. [Consultado 11 Febrero 2012]. Disponible en: <http://www.dane.gov.co/censo/files/libroCenso2005nacional.pdf>

<sup>35</sup> Revista I Alimentos. Edición 19. El Consumo y el Consumidor Colombiano. [En línea] Marzo 2011. [Consultado 24 Junio 2012]. Disponible en: <http://www.revistaialimentos.com.co/ediciones/ediciones-2010/edicion-19/especial-consumo-colombiano/el-consumo-y-el-consumidor-colombiano.htm>

**Cuadro 3. Población con registro por localización y caracterización de las personas con discapacidad. Grupos de edad y sexo, según personas o entidad ejecutora del gasto en rehabilitación<sup>36</sup>.**

76 001 CALI

Persona o entidad ejecutora del gasto en rehabilitación	De 0 a 4	De 5 a 14	De 15 a 44	De 45 a 59	De 60 años y más
	Total	Total	Total	Total	Total
<b>Total</b>	549	1.737	4.372	3.762	7.332
<b>Sistema general de salud</b>	347	938	3.052	3.106	6.045
<b>Familia</b>	145	555	744	317	778
<b>Personalmente</b>	14	50	221	203	281
<b>ONG</b>	10	48	47	18	44
<b>Empleador</b>	6	19	118	48	51
<b>Otro</b>	24	118	156	49	104
<b>Sin información</b>	3	9	34	21	29

Fuente: DANE Marzo 2010 - Dirección de Censos y Demografía

En el artículo 10º de la ley 776 del 2002 se declara que todo afiliado al que se le defina una invalidez tendrá derecho, desde ese mismo día, a prestaciones económicas del 60%, 75% u 86.25% del ingreso base de liquidación, según sea el caso. Existiendo también la pensión por invalidez temporal, pensión de incapacidad por dependencia de un fallecido<sup>37</sup>, indemnizaciones por incapacidad permanente parcial del empleado en proporción al daño sufrido (la suma recibida no podrá ser inferior a 2 salarios base de liquidación ni superior a 24 salarios base de liquidación) y pensiones por vejez, según condiciones de entidad a la que hayan estado vinculados<sup>38</sup>.

<sup>36</sup> COLOMBIA. DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO NACIONAL DE ESTADISTICA. Discapacidad por Departamentos. Valle. Cuadro 21. [en línea] Censo Nacional 2005. [Consultado 3 Junio 2012]. Disponible en:

[http://www.dane.gov.co/index.php?option=com\\_content&view=article&id=807Itemid%3D120&Itemid=120](http://www.dane.gov.co/index.php?option=com_content&view=article&id=807Itemid%3D120&Itemid=120)

<sup>37</sup> COLOMBIA. Congreso de la Republica de Colombia. LEY 100 DE 1993. Artículo 47. [En Línea] [Consultado 14 Junio 2012]. Disponible en:

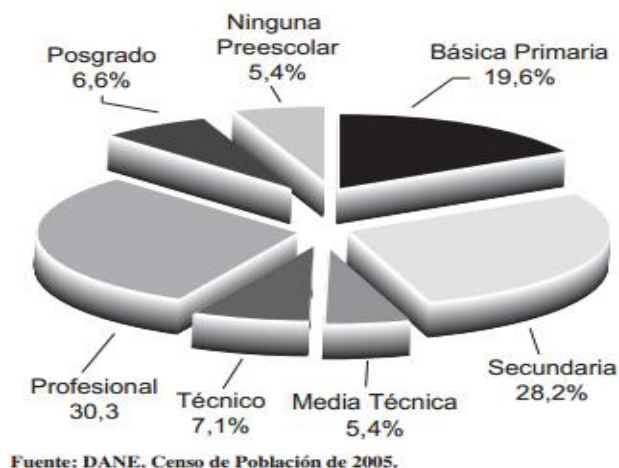
<http://www.col.ops-oms.org/juventudes/Situacion/LEGISLACION/SALUDYDEPORTE/SL10093.htm>

<sup>38</sup> GUEVARA Johanna. Reformas 2003. Reforma Pensional. [En línea] Enero 2003. [Consultado 14 Junio 2012]. Disponible en:

<http://www.colombia.com/especiales/2003/reformas/pensional/cuales.asp>

En el gráfico presentado a continuación se puede identificar que el 49,4% de los habitantes de la comuna 19 posee un nivel de educación superior, donde se evidencia un indicador importante para determinar un buen nivel en la capacidad adquisitiva de estas personas<sup>39</sup>.

**Figura 3. Composición de la población de la comuna 19 por máximo nivel educativo alcanzado.**



De acuerdo a la información mencionada anteriormente el mercado objetivo del negocio está dirigido a clientes de consumo, debido a la actividad económica, ya que es un supermercado para discapacitados y personas de la tercera edad. Por la naturaleza del proyecto y teniendo en cuenta que está dirigido a un mercado específico, el “*Target Group*” seleccionado es del 50% para personas discapacitadas y 50% para adultos mayores, en Cali se identificó una población aproximada de 37.777 discapacitados residentes en estratos 4, 5 y 6. Para efectos de la selección de este Target se tuvo en cuenta la información registrada del censo realizado en el 2005 por el DANE<sup>40</sup>, donde se encontró la siguiente información.

<sup>39</sup> ALONSO Julio Cesar. ARCOS Mauricio Alejandro. Una Mirada Descriptiva a las Comunas de Cali. Comuna 19. Centro de Investigación en Economía y Finanzas. Universidad ICESI. [En línea] Cali. Diciembre de 2007. [Consultado 14 Junio 2012]. Disponible en:

[https://dspace.icesi.edu.co/dspace/bitstream/10906/65185/1/comuna\\_diecinueve.pdf](https://dspace.icesi.edu.co/dspace/bitstream/10906/65185/1/comuna_diecinueve.pdf)

<sup>40</sup> COLOMBIA. DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO NACIONAL DE ESTADISTICA. Discapacidad por Departamentos. Valle. Cuadro 21. [en línea] Censo Nacional 2005. [Consultado 3 Junio 2012]. Disponible en:

[http://www.dane.gov.co/index.php?option=com\\_content&view=article&id=807Itemid%3D120&Itemid=120](http://www.dane.gov.co/index.php?option=com_content&view=article&id=807Itemid%3D120&Itemid=120)

**Cuadro 4. Población con registro por localización y caracterización de las personas con discapacidad. Condición de afiliación a salud y sexo, según estrato de la vivienda.**

76 001 CALI

Estrato	Total			Con afiliación a salud			Sin afiliación a salud		
	Total	Hombres	Mujeres	Total	Hombres	Mujeres	Total	Hombres	Mujeres
Total	52.171	23.273	28.898	36.394	15.717	20.677	15.768	7.549	8.219
Estrato 4	995	432	563	843	364	479	151	68	83
Estrato 5	572	264	308	459	207	252	113	57	56
Estrato 6	103	56	47	81	44	37	22	12	10
Sin Estrato	1.040	486	554	529	226	303	510	259	251

Fuente: DANE Marzo 2010 - Dirección de Censos y Demografía

En la comuna 19 se encuentra la mayor concentración de barrios con estratos 4 y 5, igualmente es el lugar de la ciudad de Cali donde se encuentra una de las mayores concentraciones de negocios enfocados al sector salud; la información suministrada en el cuadro anterior ayuda a clarificar las cifras aproximadas de potenciales visitantes de la comuna 19, por consiguiente los clientes potenciales a los que podría acceder el supermercado al encontrarse ubicado en este sector.

Como se ha mencionado anteriormente, en Colombia se ha ido dejando de lado la población de adultos mayores y PSD, restándole importancia a sus necesidades e influencia en el entorno, olvidando la posibilidad del aprovechamiento de este mercado desatendido, más aun cuando las proyecciones poblacionales realizadas por el DANE indican que la proporción de adultos mayores presenta tendencias a crecimientos importantes, sumándole a este dato, la preocupación, tiempo y recursos invertidos en investigaciones e inventos científicos y tecnológicos para la prolongación de la vejez y encontrar la cura a diferentes enfermedades.

**8.1.3 Análisis del Consumidor / Cliente.** Tanto el segmento de adultos mayores como el de personas con discapacidad poseen características similares, hay algunos conceptos que resultan fundamentales para comprender dichos segmentos y de esta manera crear estrategias más adecuadas para cada uno de ellos, estos conceptos son pérdida, cambio y experiencia.

De acuerdo a los conceptos mencionados anteriormente se identificó que en el público seleccionado la pérdida se puede representar en forma física como consecuencia de una limitación, a continuación se explica de manera general cada uno de los conceptos<sup>41</sup>:

**Perdida:** se evidencia con sentimientos de soledad a pesar de tener familia y amigos, sienten lejanía de sus amigos y antiguos compañeros de trabajo, esta soledad los lleva a buscar actividades que hacer. Quizá uno de los más duros de afrontar es la autonomía, ya que comienza a mostrar dependencia para realizar actividades que anteriormente podían hacer por si solos.

**Experiencia:** Los adultos mayores son quienes tienen una lectura mucho más amplia del mundo, por lo que sus decisiones son sabias y no les gusta que se les presione para realizar alguna acción.

**Cambio:** Se presenta en dos dimensiones, la primera de ellas la social, existiendo una adaptación más lenta al entorno, los paradigmas creados a través de toda la vida son más arraigados por lo que es más difícil la propuesta a algo nuevo. La segunda dimensión es la tecnológica, en donde los cambios se han presentado de una manera tan acelerada, que muchos de los adultos mayores no comprenden muy bien el funcionamiento de algunas cosas, por lo que se evidencian altos niveles de resistencia al cambio, lo que se representa en aceptación o rechazo.

Después de haber identificado teóricamente las características y comportamientos del público seleccionado se realizó un análisis etnográfico en donde se identificaron hábitos, comportamientos de compra y sitios que frecuentan estas personas:

- Presentan tendencia al consumo de galletas, cereales y alimentos a base de fibra.
- Les gusta participar de las degustaciones, rifas, demostraciones y actividades similares que se realizan dentro del supermercado.
- Se toman su tiempo para seleccionar el producto que van a comprar y sus compras son de tipo rutinario, esto se puede detectar ya que la mayor parte de estas personas estaba realizando sus compras con lista en mano.

---

<sup>41</sup> NARANJO Daniel. El adulto Mayor. Pág. 22. [En línea] Abril 2009. [Consultado 19 Junio 2012]. Disponible en: <http://www.slideshare.net/dfnaranjo/el-adulto-mayor>

En lo que respecta a las instalaciones de los supermercados visitados se encontró que:

- Los pisos son muy lisos y encerados, lo que se presta para posibles accidentes.
- Los usuarios con limitaciones de desplazamiento deben llevar en el carro de compras su caminador, bastón, muletas u otros accesorios de apoyo.
- El tamaño de letra usado para la marcación de precios es muy pequeña y las etiquetas tienen muchas características que pueden causar confusión.
- La señalización de las góndolas se encuentra en un punto muy alto y es casi imperceptible para ellos.
- En la zona de la droguería se ha ubicado un punto de control para diabéticos, donde se hace toma de niveles de azúcar.
- También se encuentran establecidos dentro de estos supermercados puestos de comidas como panaderías, venta de alimentos de hojaldre y empanadas, entre otros y en todos ellos habían consumidores.

**El análisis anterior sirvió de base para el diseño y aplicación de la encuesta que se realizó a una muestra de 170 personas residentes en el sur de Cali, dicha muestra corresponde al 1% de la población de 17.000 habitantes de la comuna 19 caracterizados como adultos mayores o personas con discapacidad; el 60.6% de estas personas encuestadas fueron adultos mayores y el otro 39,4% PSD; con los resultados obtenidos se determinaron tendencias y hábitos de compra, ingreso y gasto promedio mensual, como también las preferencias en el servicio que impulsan a la selección del lugar de compra. (Para ver el modelo de la encuesta remítase al anexo A)**

### **Conclusiones de la encuesta.**

(Gráficos de resultado de la encuesta Anexo B)

- El 63% de las personas encuestadas frecuentan la realización de sus compras los sábados y domingos (expresando cierta incomodidad respecto a estos días, debido a la congestión y las incomodidades para el desplazamiento en centros comerciales y supermercados); este resultado está ligado a otro factor que se evidenció respecto a la dependencia con la que estas personas cuentan para la realización de sus compras, ya que el 41% de los encuestados asegura que las compras son realizadas por un familiar y aunque el 43% afirmó realizar ellos mismos sus compras, gran parte de ellos las realiza acompañado por un amigo o familiar. Por lo anterior, a pesar de contar con disponibilidad de tiempo en la semana para hacer sus actividades, no lo hacen por la limitante de no tener alguien que los acompañe en práctica de sus tareas.

- La dependencia de la compañía para la ejecución de sus actividades no solo se refleja en los días frecuentados para las compras sino también en la frecuencia con la que las realizan, ya que el 41% frecuenta la realización de sus compras quincenalmente y el 37% semanal, por consiguiente la preferencia por los productos de tamaño mediano y familiar con unos resultados del 45% y 37% respectivamente.

- El nivel de capacidad adquisitiva de estas personas se encuentra en un promedio de 3 Y 4 salarios mínimos mensuales, de los cuales aproximadamente \$662.000 pesos son destinados para compras de mercado (gasto importante, sobre todo conociendo que la población actual ubicada en la comuna 19 que es de 17.000 personas entre discapacitados y adultos mayores), se conoció también que el lugar de mayor preferencia para realizar las compras es “La 14” con un 46%, seguido por el “Éxito” con el 18%, “Olímpica” y finalmente Carrefour:

- Los principales factores por los que estas personas seleccionaron los lugares mencionados anteriormente son: variedad de producto, calidad de sus productos, tradición y precios, restándole importancia a los demás factores.

De acuerdo a los factores de selección anterior se comprobó una falencia en el servicio prestado por los supermercados para las personas con discapacidad y los adultos mayores, debido al poco porcentaje de calificación para este punto que obtuvieron los establecimientos seleccionados, reafirmando en las preferencias señaladas por los clientes acerca de los servicios que les gustaría encontrar en los supermercados.

**8.1.4 Análisis de La Competencia.** De acuerdo al sector de mercado al que pertenece el supermercado propuesto se identifican competidores con recorrido y reconocimiento en el mercado como son las grandes superficies, supermercados, mini mercados, rapitiendas y tiendas de barrio, todas ellas dedicadas a la comercialización de productos de consumo masivo, identificando claramente las diferencias entre uno y otro, como se muestra a continuación:



**Tabla 1. Análisis comparativo de la competencia.**

	<b>GRANDES SUPERFICIES Y SUPERMERCADOS</b>	<b>MINIMERCADOS Y TIENDAS DE BARRIO</b>	<b>SUPERMERCADO PROPUESTO</b>
<b>CARACTERISTICAS</b>	<p>El modelo de negocio diseñado por este tipo de entidades está enfocado para que el cliente encuentre todo lo requerido bajo un mismo techo, además de extender su portafolio para la disponibilidad de productos que estén al alcance de los diferentes tipos de clientes con las estrategias de precios implementadas según la ubicación del punto.</p> <p>Entre sus estrategias de impacto se encuentran las de enfoque social, en las cuales crean fundaciones con diferentes propósitos, como son la atención integral a la primera infancia, programas de interés social, creación de empresas productoras de marcas propias como fuente de generación de empleo, entre otras, por las que además de reconocimiento en el mercado adquieren exenciones de impuestos.</p>	<p>Ofrecen productos de primera necesidad para un mercado más reducido, su modelo de negocio está enfocado y adaptado según comportamiento de los habitantes del sector y suple las necesidades básicas y compras de último momento.</p> <p>Los volúmenes de venta manejados son menores y aplican las estrategias de precios impuestas por el proveedor.</p> <p>Su operación se limita a la compra y venta de productos básicos de la canasta familiar y algunos productos de consumo masivo.</p>	<p>El modelo de negocio planteado esta dirigido a la comercialización de productos de consumo masivo con un concepto diferente, enfocando su atención a un mercado diferente de estratos 4, 5 y 6.</p> <p>Ofrece servicio especial de desplazamiento, movilidad, asesoramiento y acompañamiento en compras para PSD y adultos mayores, además de equipos adaptados a sus necesidades.</p> <p>Tiene como objetivo la inclusión social y laboral de las personas en condición de discapacidad y los adultos mayores, además de generar fuentes de ingreso para personas del sector transporte.</p>

**Tabla 1. (Continuación) Análisis comparativo de la competencia.**

<b>VENTAJAS</b>	<p>Variedad en su portafolio de productos ofrecidos.</p> <p>Disponibilidad de recursos para efectos de publicidad y mercadeo del establecimiento</p> <p>Ubicaciones estratégicas en puntos de gran concurrencia.</p> <p>Reconocimiento en el mercado, tanto por parte del proveedor como de los clientes.</p>	<p>Es un modelo y enfoque de mercado más definido y especializado.</p> <p>Satisfacer las necesidades del cliente es mucho más fácil ya que consiste en una atención básica.</p> <p>Su utilidad en la sociedad es indispensable por la cultura de compra al menudeo del colombiano promedio.</p>	<p>Comodidades ofrecidas al cliente en lo que respecta a desplazamiento hacia el supermercado.</p> <p>Proporciona equipos de movilidad dentro del supermercado especiales para su comodidad y confort.</p> <p>El sistema de exhibición permite la accesibilidad para personas en silla de ruedas.</p> <p>Asesoría y acompañamiento en las compras.</p> <p>Atención por personas que se encuentran en su misma condición.</p>
<b>DESVENTAJAS</b>	<p>No ofrecen atención especializada ni equipos para la movilidad de PSD y adultos mayores.</p> <p>Los concursos y rifas ofrecidos no son de utilidad para las personas de la tercera edad y personas discapacitadas.</p> <p>Los establecimientos son frecuentados por muchas personas y se hace incomoda la movilidad para PSD y adultos mayores.</p>	<p>La movilidad dentro del establecimiento es reducida e incómoda.</p> <p>Variedad de productos limitada.</p> <p>No realizan actividades promocionales, paqueteos y/o concursos.</p> <p>Flexibilidad financiera limitada.</p>	<p>Dimensiones físicas menores.</p> <p>Disponibilidad de productos reducida y clasificada.</p> <p>Falta de experiencia y reconocimiento en el mercado (proveedores y clientes).</p> <p>Inexperiencia en aspectos legales.</p> <p>Incursión en un entorno con muchos paradigmas sociales.</p>

## 9 ESTRATEGIA DE MERCADEO

### 9.1 CONCEPTO DE PRODUCTO O SERVICIO

La idea de negocio consiste en la creación de un supermercado donde se ofrecerán productos de consumo masivo, brindando un servicio especializado para adultos mayores y personas con algún tipo de discapacidad física.

Las personas en condición de discapacidad y los adultos mayores representan una cifra importante en la población de Cali, sin embargo es un mercado que se encuentra desatendido, ya que en los centros comerciales, supermercados y demás sitios públicos no se proporcionan condiciones de accesibilidad y movilidad necesarias para su seguridad y comodidad, haciéndolas sentir excluidas de la sociedad.

El concepto manejado por supermercado propuesto se refiere a un ambiente de comodidad y confort para PSD y adultos mayores, las políticas establecidas para la consecución de este objetivo están fundamentadas en:

- Ofrecer comodidad, seguridad y confort en el desplazamiento y realización de actividades dentro del supermercado
- Trato amigable, cálido y respetuoso
- Acompañamiento y asesoría respecto a sus inquietudes
- Ofrecer un ambiente de confianza donde serán atendidos por personas mayores y/o PSD para mayor familiaridad
- Proporcionar e incentivar actividades que mejoren su calidad de vida

### 9.2 MARKETING MIX

**Estrategia de Producto.** Pensando en el mercado objetivo seleccionado y en la imagen que el supermercado quiere reflejar se ha escogido el nombre de “Senior Market”, el cual estará representado por la siguiente imagen:

**Figura 4. Logo Senior Market.**



Con la intención de captar la atención de los posibles aliados se plantean estrategias de participación publicitaria y con productos en nuestro supermercado, ofreciéndoles la oportunidad de aumentar su cobertura y por consiguiente sus ventas, expandiendo sus horizontes dando vía libre a nuevas oportunidades y modelos de negociación.

**Estrategia de Precios.** Teniendo en cuenta que Senior Market es una comercializadora y no una productora como tal, no se encuentra en capacidad de definir los precios de los productos que ofrecerá, pero si está en la facultad de negociar y seleccionar los productos que mejor se acomoden a sus necesidades, exigiendo a sus proveedores condiciones de negociación que permitan el incremento en el volumen de las ventas buscando el beneficio de las dos partes.

En un inicio se prometerá la rotación de ubicaciones estratégicas a productos de consumo masivo de mayor rotación sin costo alguno, este ofrecimiento se hará con el propósito de brindar un factor atractivo que incentive al proveedor y permita al mismo tiempo generar un estatus al supermercado con la presencia y disponibilidad de dichos productos; Senior Market dispondrá de las ubicaciones según el comportamiento de los productos.

Los espacios y las exclusividades de las exhibiciones son una herramienta que el supermercado puede usar como estrategia de precios, teniendo en cuenta que de la ubicación del producto depende su rotación, recordación y nivel de impacto que genera en el cliente. Los precios de las ubicaciones preferenciales estarán definidos por el supermercado y son<sup>42</sup>:

- Cabecera de Góndola
- Góndola central

---

<sup>42</sup> GRANDES SUPERFICIES DE COLOMBIA. Manual de Proveedores. Parte VIII. Condiciones Comerciales de Compra. Aportaciones por Exhibición. Pág. 29. [En línea] [Consultado 25 Junio 2012]. Disponible en:  
[https://www.prov-carrefour.com.co/gateweb/base/documentos/Manual\\_proveedor.pdf](https://www.prov-carrefour.com.co/gateweb/base/documentos/Manual_proveedor.pdf)

- Chimenea o Barriga destacada de un lineal
- Ampliación lineal
- Exclusividad en el lineal
- Kidder, espacio o estiva promocional
- Exhibición en línea de cajas
- Exhibiciones especiales solicitadas por el proveedor

Para la aparición en los folletos, material POP, radio, vallas, pancartas, televisión, campañas de aniversario y medios de comunicación en general de actividades promocionales propuestas y programadas por el supermercado, el proveedor deberá hacer un aporte económico soportando la publicación de su promoción.

**Estrategia de Promoción.** En el momento de la negociación entre el proveedor y Senior Market, el proveedor debe presentar un plan completo de estrategias de precios, promociones, paquetes y descuentos programados durante la vigencia del contrato, estas actividades deben contener fechas de inicio y duración de la promoción, políticas y condiciones bajo las cuales se ejecutaran y especificaciones de punto de góndola, material POP utilizado, disposición de personal y demás implicaciones de estas actividades, esta propuesta se concertara posteriormente en una reunión con el gerente general.

Por su parte el supermercado realizará propuestas a sus proveedores en las cuales por medio de una negociación se establezcan días específicos de promoción, en donde los clientes reciban un porcentaje de descuento por sus compras o tengan acceso a la participación en rifas y actividades especiales. La participación de los proveedores en las propuestas expuestas por el supermercado es voluntaria, no se obligara a ningún proveedor a participar de ellas, la no participación no tendrá repercusiones en las relaciones entre el proveedor y el supermercado. Los proveedores que deseen participar de las actividades propuestas, deberán correr con el gasto de su publicidad y asumir los descuentos que se hagan en los productos.

**Alianzas estratégicas:** Aprovechando la concentración en sector salud que se ha establecido en la comuna 19 se plantea la posibilidad de crear alianzas con fines publicitarios en los diferentes centros de estética, ortopedia, clínicas y demás entidades relacionadas, ofreciendo el intercambio de espacios publicitarios dentro de los establecimientos.

Una de las propuestas de alianza planteadas está relacionada a centros de estética del sector, donde se ofrezca publicidad y participación de los clientes de Senior Market en su establecimiento a cambio del obsequio de sesiones en tratamientos de aparatología (Cámara Hiperbárica, Vacunterapia, Ultrasonido, presoterapia, Ultratoné, carboxiterapia, k-kromax), masajes relajantes, frutoterapia, chocolaterapia, entre otros<sup>43</sup>, para la realización de rifas, sorteos y concursos ofrecidos a los clientes.

Considerando que en el mercado se manejan bonos otorgados como premiaciones, rifas, concursos y en algunas empresas como bonificaciones o auxilios, es importante crear una alianza con BIG Pass y Sodexo Pass, con el propósito de ser incluidos en su portafolio de empresas aliadas, como estrategia de mercadeo para dar a conocer el supermercado y de esta misma forma asegurar una participación en el mercado presentando a Senior Market como una de sus opción para ir de compras.

Estas dos entidades se encargaran de brindarán una completa capacitación sobre las normas de seguridad y los procesos de reembolso a todo el personal que se requiera, además de proporcionar el material POP con el que se identificara el establecimiento como receptor de vales Big Pass.

**Estrategia de Comunicación.** Es importante contar con una estrategia agresiva e impactante para la apertura del supermercado, ya que se requiere captar la atención del público objetivo y de sus allegados dando a conocer el concepto, por consiguiente los servicios ofrecidos, por esta razón se subcontratara un servicio de creación de campaña publicitaria.

En términos generales existen tres medios de comunicación, estos medios son publicidad, marketing directo y relaciones públicas, los tres muy importantes dentro de una estrategia de comunicación.

Haciendo una observación de los hábitos de los adultos mayores y los discapacitados en general, se identificó una fuerte tendencia a la lectura diaria del periódico y escuchar programas informativos de radio, por lo que se determinó que es de gran importancia pautar en estos medios, usando también como material de apoyo volantes, vallas en las paradas de bus, tropezones, afiches y otros medios

---

<sup>43</sup>ARMONÍA, BELLEZA Y SALUD. [En línea] [Consultado el 29 de Enero de 2012] Disponible en: <http://www.armoniabellezaysalud.com/>

impresos repartidos en los diferentes centros médicos, de estética y demás sitios donde se hagan acuerdos de intercambio publicitario.

El marketing directo es considerado de gran efectividad puesto que se comunica la información de forma inmediata, personalizada y de manera interactiva, por otra parte, son de gran importancia las relaciones publicas, bien sea con proveedores, clientes, medios de comunicación y con los mismos empleados, es vital reflejar desde el interior del supermercado los valores de la cultura organizacional, para que así mismo sea percibido por los clientes y visitantes, el voz a voz es una de las más efectivas formas de comunicación, por esto es importante proporcionar una agradable experiencia al cliente.

**Estrategia de Servicios.** El propósito de este plan de empresa es el de ofrecer un servicio diferenciador a los demás servicios de comercialización ofrecidos por los supermercados establecidos en la ciudad de Cali, por lo cual se ofrecen las siguientes estrategias de servicio especializado:

- **Sillas de descanso ubicadas en puntos estratégicos.** Es importante que los clientes después de permanecer de pie por tiempos prolongados encuentren espacios en los que puedan descansar, esta necesidad se pudo identificar a raíz del ejercicio de observación de comportamiento realizado.

Se encontraron lugares con mayor necesidad de sillas para descanso, ya que son en los que con mayor frecuencia se presentan tiempos de espera, como son la zona de carnes y los puntos de pago, se considera que en estas zonas no es suficiente el método de fichas de turnos, también es necesario proporcionar un espacio para esperar el turno, por esto se ubicaran sillas en los pasillos contiguos a dichos puntos.

- **Rifas, sorteos y concursos enfocados.** En la mayoría de los supermercados, centros comerciales y sitios públicos es usual que rifen carros, viajes y otra serie de premios que en muchas ocasiones este tipo de personas no pueden disfrutar, Senior Market, propone rifas, sorteos y concursos enfocados al mejoramiento de la calidad de vida de estas personas de una forma relajante y acorde a sus capacidades, como por ejemplo, sesiones de masajes relajantes, sesiones en tratamientos de aparatología, frutoterapia, chocolaterapia, entre otros<sup>44</sup>, estas actividades, en su mayoría, además tienen efectos terapéuticos y

---

<sup>44</sup> ARMONÍA, BELLEZA Y SALUD. [En línea] [Consultado el 29 de Enero de 2012] Disponible en: <http://www.armoniabellezaysalud.com/>

son recibidos en lugares y formas más relajantes, ya que no se van a sentir como asistiendo a una sesión de terapias, además de ofrecer en las rifas productos y accesorios de utilidad como sillas de ruedas e implementos ortopédicos, bonos de mercado, entre otros.

- **Servicio a domicilio de mercado.** Otra de las opciones planteadas a través de la creación de Senior Market es la creación de un módulo de base de datos para clientes es el sistema de ERP<sup>45</sup> utilizado para identificar un perfil de compra de cada cliente de acuerdo a estudios estadísticos obtenidos de sus tendencias de compra y de esta forma darle mejor provecho a la información que se registra en ellas, proporcionando al cliente la oportunidad de realizar sus compras desde casa, a través de tareas de tele mercadeo. Para la prestación de este servicio se requerirá también del servicio de transporte utilizado para el desplazamiento de los clientes
- **Puntos de toma de presión y control de azúcar.** Para las personas que se encuentran en edad avanzada y algunos discapacitados es importante estar consultando constantemente sus niveles de presión arterial y niveles de azúcar en la sangre (característica que se pudo evidenciar con la observación de comportamientos percibida), razón por la que se considera importante ofrecer esta posibilidad en las instalaciones del supermercado.
- **Obsequios al cliente fiel.** Utilizando esta misma base de datos mencionada anteriormente se ofrecerán obsequios semestrales o trimestrales en productos del supermercado, servicios de spa u otros obsequios que puedan ser de interés para estas personas, de acuerdo con la temática de la rifa.
- **Proyecciones de Ventas:** Como se mencionaba anteriormente, con el resultado de las encuestas se identificó una frecuencia de compras promedio de 3 veces al mes, entre las cuales se supone 2 son de mercados completos y 1 o 2 compras realizadas para reponer productos que se han ido agotando (de acuerdo a comentarios expuestos por las personas encuestadas). Se seleccionó un nicho de 340 adultos mayores y personas con discapacidad de los 17.000 que habitan en la comuna 19, por lo cual se tomó como factor de medición la proporción mensual de mercados promedio realizados por estas personas (número de personas por 3 mercados al mes), sumando un total de 1020 mercados mensuales (de los 51.000 posibles), cantidad base para la realización de los cálculos de las proyecciones.

---

<sup>45</sup> **Sistema ERP (Enterprise Resource Planning):** Aplicación de software que automatiza e integra todas las áreas de un negocio.



Se plantea la ejecución del proyecto para el segundo semestre del 2014, fecha seleccionada por época de pago de primas, por consiguiente se identifica una temporada con mayor tendencia a las compras. Para las proyecciones se estimó llegar a un nicho de mercado del 2% (de los 51.000 mercados potenciales), como se mencionaba anteriormente, iniciando con un promedio de ventas mensual de 406 mercados de los 3 diferentes tipos (como se muestra en la explicación del cuadro 5).

Los ingresos totales estimados para el primer año de funcionamiento según las proyecciones realizadas son de \$1.803.614.202 pesos (incluido IVA), comprendidos en este valor los ingresos por ventas, alquiler de espacios de exhibición, alquiler de espacio de panadería y cafetería y utilidades por actividades de reciclaje.

**Cuadro 5. Proyecciones de ventas del 2014 al 2016, representado en volumen.**

MERCADO Y VENTAS			
	Total	Total	Total
ITEM	2.014	2.015	2016
Mercado Total ( Uds )	12.240	12.240	12.485
Volumen Estimado de Ventas	3.686	9.371	9.558
Fraccion de Mercado Atendido	30,12%	76,56%	76,56%
Mercado 1	1.323	3.363	3.430
Mercado 2	1.216	3.083	3.144
Mercado 3	1.126	2.854	2.911
Alquiler de espacios de exhibicion	7	45	46
Alquiler de espacio para Panaderia y Cafeteria	7	12	12
Reciclaje	7	13	13

**Cuadro 6. Proyecciones de ventas del 2014 al 2016, representado en pesos.**

PROYECCION de VENTAS (\$)			
	Total	Total	Total
ITEM	2014	2015	2016
Volumen estimado de ventas			
Mercado 1	\$ 442.563.893	\$ 1.237.462.255	\$ 1.388.432.650
Mercado 2	\$ 591.069.464	\$ 1.648.040.150	\$ 1.849.101.049
Mercado 3	\$ 745.480.844	\$ 2.078.575.254	\$ 2.332.161.436
Alquiler de espacios de exhibicion	\$ 4.900.000	\$ 34.757.800	\$ 38.998.252
Alquiler de espacio para Panaderia y Cafeteria	\$ 17.500.000	\$ 33.000.000	\$ 37.026.000
Reciclaje	\$ 2.100.000	\$ 4.336.200	\$ 4.865.216
Valor total de ventas (\$)	\$ 1.803.614.202	\$ 5.036.171.660	\$ 5.650.584.602

- Mercado 1 = Frutas, verduras, pollo, carnes y pescado (productos con 0% de IVA)
- Mercado 2 = Productos del Mercado 1 + Panadería y comida (productos con 10% de IVA)
- Mercado 3 = Productos del Mercado 2 + Aseo personal y Aseo para el hogar (productos con 16% de IVA)

La distribución de los mercados se realizó pensando en la forma de agrupar los productos ofrecidos en el supermercado, ya que consta de gran variedad, por lo que se pensó en 3 tipos de mercado agrupándolos de tal forma que quedaran diferenciados los que tienen el 0, 10% y 16% de IVA, como evidencia en la observación anterior.

Las ventas estimadas se pronosticaron con una atención del 39,8% de los posibles mercados realizados por el público seleccionado para el primer mes (1.020 mercados posibles al mes) y una tasa de crecimiento mensual del 0,86% para el mercado 1 y del 0,84% para los mercados 2 y 3; donde para el primer periodo de funcionamiento se atendió el 30,12% del mercado total (12.240) y para los años 2015 y 2016 fue del 76,56%.

Para el año 2015 se evidencia en las proyecciones un gran crecimiento respecto al año anterior, mientras que el 2016 presenta un comportamiento estable, comportamiento debido al cálculo del crecimiento de la población, por consiguiente de los mercados posibles, ya que pasan de ser 12.240 a ser 12.485 (un crecimiento del 2% de la población). Este crecimiento del 2015 respecto al 2014 resulta natural, por ser un concepto nuevo de supermercado, teniendo en cuenta además que en un inicio se estimó la venta de cerca del 40% de los mercados mensuales totales posibles y que para el 2016 será menor la proporción de público desatendido en comparación con los años anteriores.

## 10 ANALISIS TECNICO OPERATIVO

### 10.1 FICHA TECNICA DEL SERVICIO

Tabla 2. Ficha Técnica.

<b>SERVICIO INTEGRAL DEL SUPERMERCADO</b>
<b>1. DESCRIPCION</b>
El servicio integral del supermercado garantiza la accesibilidad y movilidad de PSD y adultos mayores en actividades de compra, ofrece disponibilidad y surtido de producto en buen estado y presentación, servicio de transporte ida y regreso, espacios amplios entre pasillos y equipos especiales que permitan comodidad en el desplazamiento, etiquetado en letras grandes y legibles, pisos antideslizantes, asesoría en las compras y servicio de facturación.
<b>2. LUGAR DE PRESTACION DE SERVICIO</b>
El supermercado cuenta con un área de 472m <sup>2</sup> en el primer piso, asignada estrictamente para operación logística y comercial y 131.75m <sup>2</sup> destinados para la operación administrativa. Este supermercado se encontrara ubicado en la comuna 19 de la ciudad de Cali, entre los barrios San Fernando, Tequendama o Lido. Senior Market adecuará los espacios requeridos para el desarrollo de la actividad del supermercado.
<b>3. PERSONAL DIRECTO DE OPERACIÓN</b>
Para la prestación del servicio ofrecido se requiere de un (1) gerente general, profesional en Mercadeo, Ingeniería Industrial o Administración, con posgrado en Marketing y experiencia mínima de tres (3) años en operación de supermercados, negociación y manejo de proveedores, esta persona será la encargada de realizar el direccionamiento y la inducción de la operación general del supermercado, tanto en la parte logística como en la comercial.
Para el apoyo a la gestión del gerente general se requerirá de un (1) Supervisor de Operaciones, Tecnólogo en Ingeniería Industrial o Tecnólogo en Logística, con experiencia mayor a un (1) año en cargos similares o en operación logística; esta persona contara con un equipo de tres (3) operarios bachilleres (no es indispensable que cuente con experiencia laboral), quienes deberán velar por el control, abastecimiento, reabastecimiento, disponibilidad y buen estado de los productos en bodega, de igual manera recibirán inducción acerca de los espacios de almacenamiento, procedimientos y procesos de bodega.

**Tabla 2. (Continuación) Ficha Técnica del Servicio**

<b>3. PERSONAL DIRECTO DE OPERACIÓN</b>
<p>La operación directa del supermercado requerirá de un (1) Supervisor de Supermercado, Tecnólogo en Mercadeo, Publicidad o carreras afines, que cuente con experiencia superior a un (1) año en cargos similares; quien realizara labores de control, seguimiento y supervisión de la actividad del supermercado, tales como garantizar el abastecimiento de productos en exhibición, buena presentación de los productos exhibidos y del personal del supermercado, como también de actividades adicionales relacionadas al servicio de Senior Market.</p>
<p>En las funciones de facturación se requerirá de cinco (5) operarios de caja, con experiencia igual o superior a un (1) año en manejo de caja registradora y con conocimiento de sistema de facturación, estos operarios deberán recibir inducción correspondiente al sistema de facturación, formas de pago, registro de producto, promociones y demás información relacionada a este proceso.</p>
<p>El área de carnes requerirá de dos (2) operarios que tengan experiencia de un (1) año o más para trabajos en sección de carnes, con conocimientos en cortes de carne, procesos y procedimientos de conservación de carnes.</p>
<p>Es indispensable que todas las personas que laboren en Senior Market posean valores como compromiso, respeto, excelencia y don de servicio.</p>
<p>El horario de servicio del supermercado será de lunes a viernes de 8:00 am a 9:00 pm y sábados y domingos de 8:00 am a 7:00 pm, jornada continua con el propósito de garantizar la prestación del servicio.</p>
<b>4. EQUIPOS REQUERIDOS</b>
<p>Para la operación del supermercado se requiere:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Cinco (5) mesas para punto de pago.</li><li>• Cinco (5) Sillas para punto de pago.</li><li>• Doce (12) computadores destinados para puntos de pago y área administrativa.</li><li>• Cinco (5) cajones monederos metálicos para puntos de pago.</li><li>• Seis (6) lectores de código de barras.</li><li>• Cinco (5) impresoras ticeadoras.</li><li>• Tres (3) básculas colgantes para pesar frutas y verduras.</li><li>• Una (1) báscula liquidadora para la sección de carnes.</li><li>• Un (1) molino de Carnes.</li><li>• Quince (15) caminadores con canasta de compra y silla de descanso.</li><li>• Quince (15) sillas de ruedas con canastas para mercado</li><li>• Veinte (20) Carros de compra tradicionales</li><li>• Diez (10) sillas de ruedas eléctricas con carro de compra.</li><li>• Cincuenta (50) góndolas para exhibición de productos.</li></ul>

**Tabla 2. (Continuación) Ficha Técnica del Servicio**

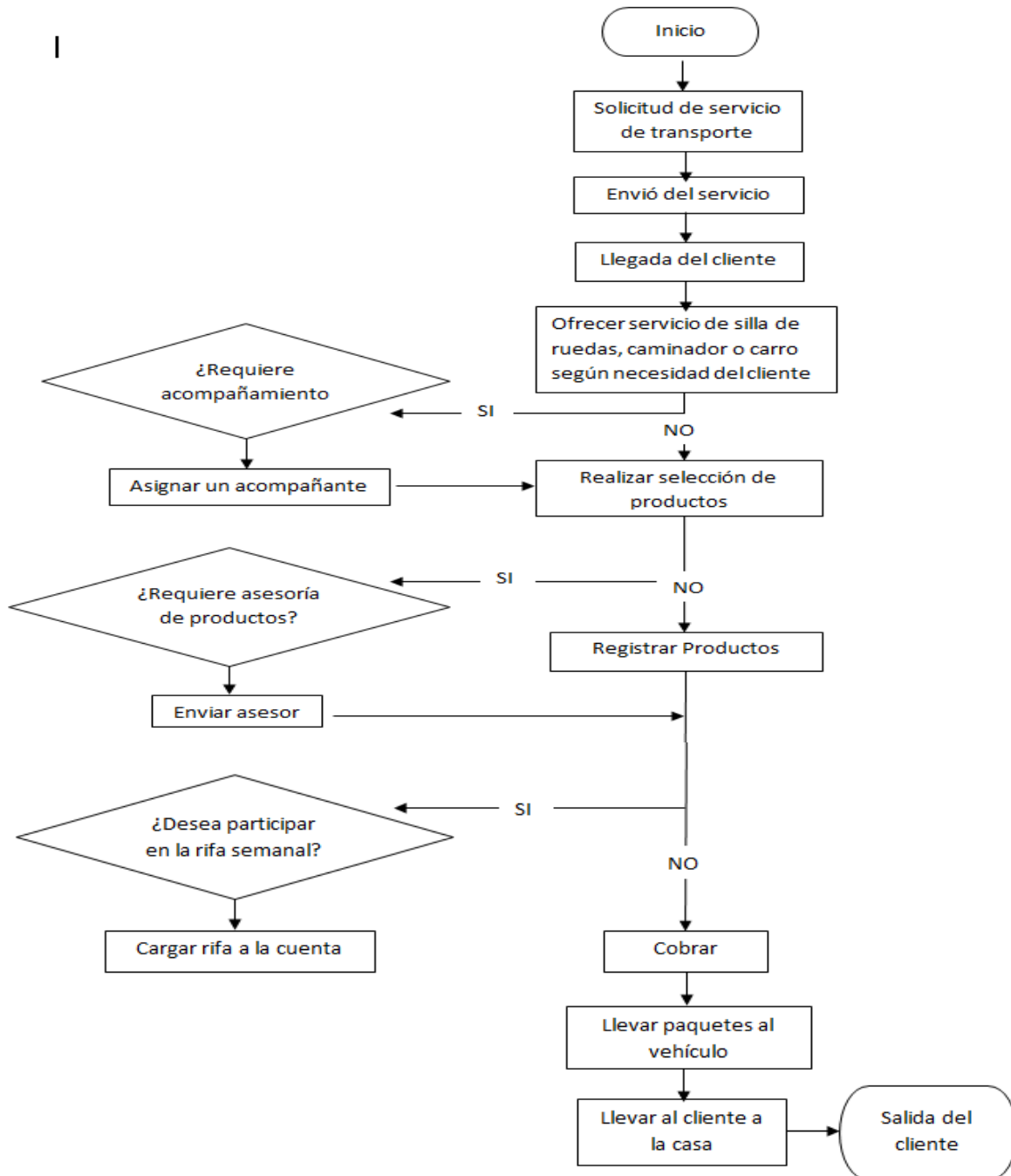
<b>4. EQUIPOS REQUERIDOS</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Diez (10) estanterías industriales para el área de almacén de stock.</li><li>• Siete (7) escritorios para oficina.</li><li>• Siete (7) sillas para oficina.</li><li>• Tres (3) juegos de silla de sala de espera.</li></ul>
<b>5. CARACTERÍSTICAS DEL SERVICIO</b>
<p>A continuación se detallan las características del mercado y los servicios ofrecidos en el supermercado:</p> <p><b>Características del mercado:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• El mercado potencial identificado en la comuna 19 es de 17.000 adultos mayores y PSD</li><li>• La mayor proporción de estas personas posee unos ingresos aproximados de entre 3 y 4 salarios mínimos mensuales.</li><li>• El promedio de frecuencia para la realización de las actividades de compra es de 3 veces al mes.</li><li>• Los mercados mensuales promedio vendidos son 51.000</li></ul> <p><b>Servicios ofrecidos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Servicio de transporte ida y regreso del supermercado.</li><li>• Disponibilidad y variedad de productos.</li><li>• Disponibilidad de equipos e implementos para el desplazamiento y realización de actividad de compra dentro del supermercado.</li><li>• Servicio de apoyo, acompañamiento y asesoría en las compras.</li><li>• Condiciones de accesibilidad para personas con discapacidad.</li><li>• Disponibilidad de espacios amplios para el desplazamiento de los clientes</li><li>• Sistema de etiquetado en letra grande y legible y sistema braille.</li></ul>
<b>6. MANTENIMIENTO</b>
<p>El mantenimiento de los equipos y costo de mantenimiento de las instalaciones correrá por cuenta del supermercado, financiado con los recursos obtenidos de su operación misma. Este mantenimiento está presupuestado en \$3.000.000 mensuales, puesto que los equipos estarán nuevos y en un inicio no requerirán de mantenimiento correctivo, además de contar con garantía.</p>
<b>7. CARACTERÍSTICAS ADICIONALES DEL SERVICIO</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• El servicio de transporte del supermercado se ofrecerá de forma gratuita únicamente a las personas discapacitadas y adultos mayores, aplicando algunas restricciones.</li><li>• Los recursos para financiar el servicio de transporte gratuito del supermercado se obtendrán de actividades de aprovechamiento de desechos producto de la operación del supermercado y otras actividades como rifas, concursos y donaciones.</li></ul>

**Tabla 2. (Continuación) Ficha Técnica del Servicio**

<b>7. CARACTERISTICAS ADICIONALES DEL SERVICIO</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Disposición de espacios adecuados a las necesidades del público objetivo, además de sitios de descanso en diferentes puntos del supermercado.</li><li>• Instalación de góndolas de accesibilidad, especiales para personas en sillas de ruedas.</li><li>• Servicio de panadería y cafetería</li></ul>

## 10.2 DESCRIPCION DEL PROCESO

Figura 5. Diagrama de flujo del servicio del supermercado.



## 10.3 NECESIDADES Y REQUERIMIENTOS

**10.3.1 Materias primas e insumos.** La materia prima requerida se refiere a la disposición de frutas, verduras, carnes, implementos de aseo personal y para el hogar, galletería, granos, bebidas y demás productos de consumo masivo comercializados en un supermercado, pues es el motivo por el que dichas personas asisten al lugar; los insumos requeridos para la operación del supermercado son los medios que facilitan la realización de esta actividad, por ejemplo las bolsas plásticas, basculas, carros de compra, sistemas de facturación, papelería y servicios adicionales como:

- **Transporte ida y regreso.** De acuerdo al análisis que se hizo del mercado, se identificó la necesidad de un transporte confiable que recoja a los usuarios del supermercado en su casa o sitio de origen, los lleve hasta las instalaciones del supermercado y luego de realizar la compra los regrese a su lugar de destino, se consideró importante este factor, puesto que son personas que tienen dificultad para desplazarse y en la mayoría de los casos este es el mayor limitante para la realización de sus actividades.

Este servicio de transporte se ofrecerá de forma gratuita solo a PSD y adultos mayores para el fomento de su inclusión en las actividades, proporcionándoles un espacio e importancia en la sociedad por lo que es necesario que ellos asistan al supermercado, de otra forma no tendrían sentido las adecuaciones realizadas en el servicio puesto que está diseñado especialmente para sus necesidades.

El dinero proveniente de las actividades de reciclaje realizadas con los desechos resultantes de la operación del supermercado será destinado para cubrir este servicio de transporte, además de actividades adicionales como rifas y concursos.

Este servicio de forma gratuita aplicará algunas restricciones, como montos mínimos de compra, se establecerá un número máximo de veces en el mes para la prestación del servicio a un cliente, a partir de este, el cliente deberá pagar un recargo en su factura de compra.



- **Proporcionar los medios necesarios para su desplazamiento y accesibilidad.** No basta con llevar los clientes al supermercado, es necesario también garantizar su comodidad en el desplazamiento dentro de las instalaciones, por consiguiente se debe garantizar dicha movilidad en toda su experiencia de compra, desde el momento en que son recogidos en sus casas, hasta el momento en que se vuelven a dejar.

Para respaldar esta estrategia se requiere de sillas de ruedas especiales con carritos de compra, canastas de compra adaptables a las sillas de ruedas y carritos de compra con sillas de descanso.

- **Accesibilidad:** Es importante que el supermercado este adaptado bajo condiciones de accesibilidad para personas con discapacidad, por lo anterior se ubicará una rampa en la entrada del supermercado, esta rampa debe tener un ancho mínimo de 1,80m por ser un sitio donde se presentarán cruces continuos, también se requerirá de una rampa de acceso a las oficinas, que contenga un ancho mínimo de 1,50m; las longitudes aplicadas para estas rampas y las especificaciones de los pasamanos se implantarán de acuerdo a las normas establecidas por el IBV<sup>46</sup>.

Además de la instalación de rampas, es necesario establecer una anchura mínima de 1,20m en los pasillos y cada 10m, como máximo se debe disponer de espacios con un mínimo de 1,5m de diámetro que permita realizar cambio de sentido, garantizando el tránsito en equipos para movilidad. Para comodidad de los usuarios se establecerá el supermercado en una superficie horizontal, esta superficie no debe presentar obstáculos a una altura menos de 2,20m en sus instalaciones, por lo que los letreros de señalización deben encontrarse a una distancia de 3m del suelo.<sup>47</sup>

- **Pisos antideslizantes.** Es importante que el piso posea características específicas, teniendo en cuenta que las personas que visitaran el supermercado son más susceptibles a la pérdida de equilibrio y tendientes a sufrir accidentes, por lo que se realizarán adecuaciones con cintas antideslizantes que permitan evitar dichos accidentes consecuentes de resbalones o pérdida de equilibrio, logrando con esto un ambiente más seguro para los visitantes, además de eliminar la

---

<sup>46</sup> Instituto de Biomédica de Valencia. Cursos online 2009. Accesibilidad Integral y en el patrimonio. Módulo 3. Sesión 3. Las Rampas. Pág. 6 [Consultado Julio 7 2012]

<sup>47</sup> Instituto de Biomédica de Valencia. Cursos online 2009. Accesibilidad Integral y en el patrimonio. Módulo 3. Sesión 4. Los Pasillos. Pág. 7 [Consultado Julio 7 2012]

utilización de ceras para pisos, logrando una resistencia adecuada al deslizamiento basándose en las especificaciones establecidas en la IBV<sup>48</sup>.

- **Sistema Braille.** Desde hace algún tiempo se ha ido dejando de lado el sistema de etiquetado de los productos, remplazándolo por sistema de marcación de precios por sección en la góndola, este sistema resulta ser un poco complicado especialmente para los adultos mayores, además de encontrarse en un tamaño de letra muy reducido, pues en las etiquetas se encuentran muchas características del producto que en algunos casos pueden llegar a confundir, por otra parte se encontró que en los supermercados es frecuente que los productos no se encuentren ubicados en el lugar adecuado o no se haya colocado el precio en la góndola.

Como solución a esta problemática se plantea la impresión de precios en sistema Braille para las personas invidentes y con un tamaño de letra más cómodo para las demás personas, que contenga especificaciones básicas y claras del producto, clasificación adecuada, además de la supervisión de los empleados encargados.

- **Timbres de ayuda:** Se instalará un sistema de timbres en cada uno de los pasillos, cuya función será llamar a un asesor del supermercado en cuanto sea tocado, esta persona estará capacitada para dar la información requerida acerca del producto o servicio, resolviendo cualquier inquietud que se pueda presentar.
- **Góndolas especiales de accesibilidad:** Estas góndolas están diseñadas especialmente para facilitar la accesibilidad de los clientes que se encuentren en silla de ruedas, permitiendo independencia en la selección de los productos que se encuentran exhibidos en ella.
- **Sistema ERP (Enterprise Resource Planning o Planificación de Recursos Empresariales):** Esta herramienta resulta de gran utilidad para la adecuada administración del supermercado y la sustentación de un buen servicio al cliente, permitirá el control, seguimiento y flujo continuo de la información pertinente a la operación del supermercado, tanto en la parte administrativa como operativa.

---

<sup>48</sup> Instituto de Biomédica de Valencia. Cursos online 2009. Accesibilidad Integral y en el patrimonio. Módulo 3. Sesión 4. Resbaladidad de los Suelos. Pág. 5. [Consultado Julio 7 2012]

Las principales tareas de apoyo realizadas por este sistema son:

- Control, gestión y planeación de los recursos financieros
- Planeación de órdenes de compra
- Aprovisionamiento de productos
- Manejo de inventarios
- Interacción con proveedores
- Proveer servicio a clientes
- Seguimiento de órdenes (compra, devoluciones, reintegros, etc.)
- Manejo de recursos humanos, gestión de costos de distribución y manufactura.

Estos sistemas ERP permiten la creación de perfiles de acceso, en los cuales se otorga y restringen permisos de acuerdo a la dependencia en la que cada persona se encuentra y su relación con la operación.

**10.3.2 Tecnología requerida.** A continuación se muestra un listado de la tecnología requerida para el funcionamiento del supermercado de acuerdo a los servicios ofrecidos:

**Equipo de Facturación:** Para operaciones de registro y pago de los productos es necesario disponer de 5 computadores con sus respectivos accesorios requeridos para el registro de la mercancía, a continuación se hace una relación de los requerimientos:

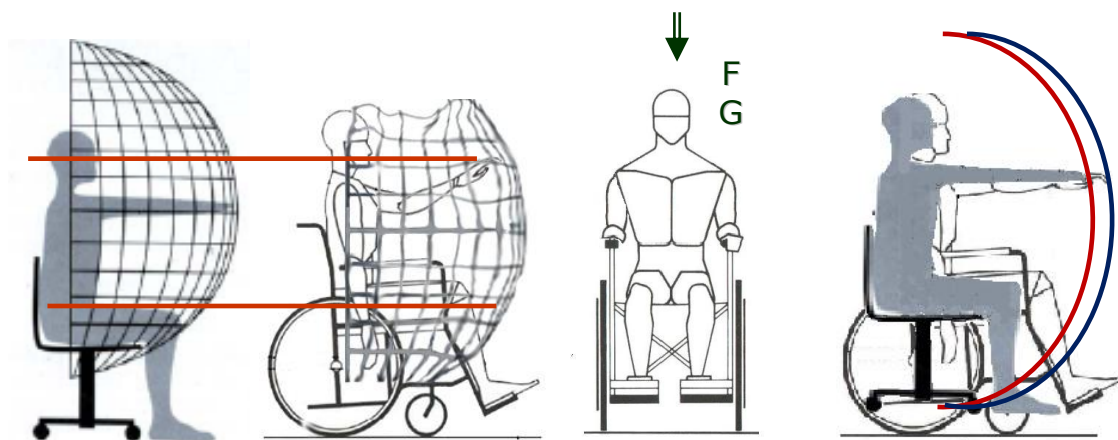
- Cinco (5) computadores.
- Cinco (5) Cajón monedero.
- Cinco (5) lectores de código de barras.
- Cinco (5) maquinas tickeadoras

**Góndola móvil accesible:** Se plantea un estilo de góndola que de acuerdo a las dimensiones antropométricas promedio de una persona en silla de ruedas, que permita el fácil acceso del cliente a la totalidad de los productos exhibidos en la góndola. El proveedor seleccionado para la producción de estas góndolas definirá los materiales y requerimientos adecuados para el diseño propuesto.

Para el diseño de esta góndola se tuvieron en cuenta las tablas antropométricas establecidas por la sociedad de ergonomistas de México<sup>49</sup>. (Ver detalle en Anexo E)

A continuación se explican los rangos y comportamientos de alcance de las personas en silla de ruedas por medio de una ilustración en la que se pueden identificar ciertas desventajas respecto al alcance por atrofios musculares u otros factores:

**Figura 6. Esquema análisis de datos antropométricos.**



Análisis de  
datos  
antropométricos

**Fuente:** Conergo Hurtado et al 2008

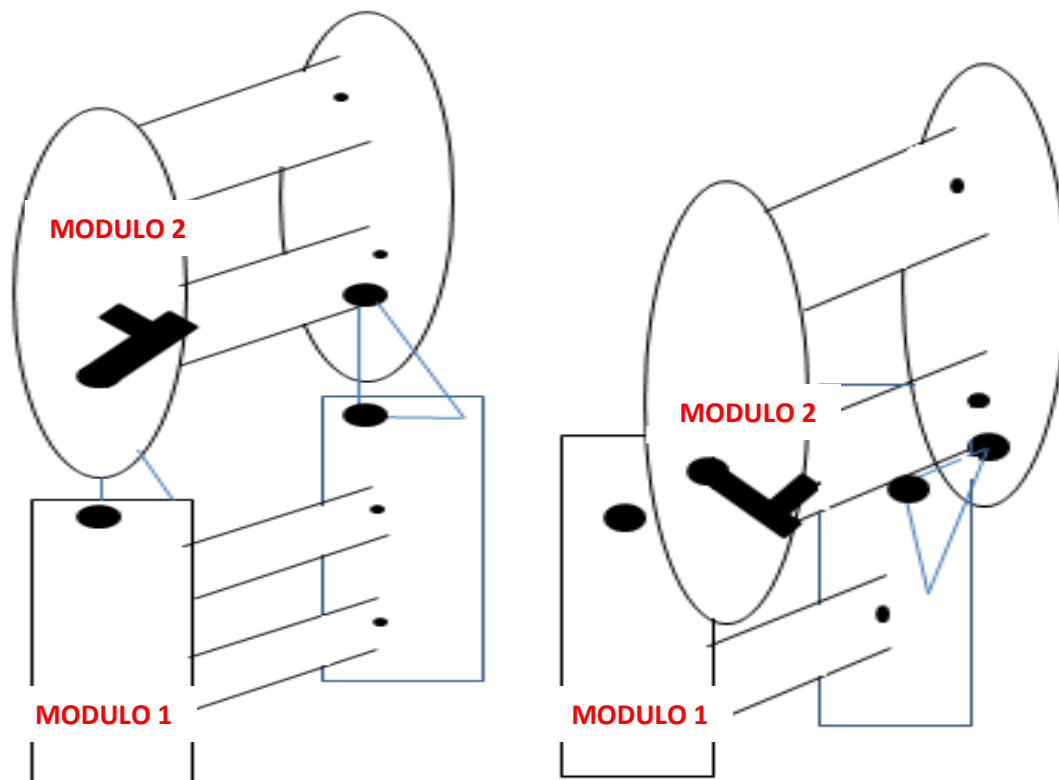
<sup>49</sup>DE LA VEGA Bustillos Enrique Javier. LOPEZ Millán Francisco Octavio. SOTO Selene. Memorias del VI Congreso Internacional de Ergonomía. Instituto Tecnológico de Hermosillo. Sociedad Ergonomista de México [En línea] México.[Consultado 5 Julio 2012]. Disponible en: <http://www.semac.org.mx/archivos/6-22.pdf>

Tomando como base las medidas de las tablas antropométricas se determinó que la estantería debe tener las siguientes especificaciones de medidas:

- Altura en forma inicial: 1630 mm
- Ancho: 1100 mm
- Altura módulo 1: 1000 mm
- Altura módulo 2: 630 mm
- Profundidad entrepaños módulo 1: 500 mm
- Profundidad entrepaños módulo 2: 600 mm
- Altura exhibidor reclinado: 1330 mm

Los materiales usados para el módulo 2 del exhibidor deben ser resistentes y livianos, además esta parte del exhibidor debe tener una tapa transparente protectora, permitiendo visibilidad y evitando que al ser reclinado los productos caigan y golpeen al usuario.

**Figura 7. Exhibidor en forma inicial y reclinada.**



- **Equipos para la movilidad en el supermercado:** Como se ha mencionado en el desarrollo del plan de negocio, la movilidad es uno de los servicios clave que prestará Senior Market.

La ampliación de la información de los equipos y sus especificaciones la encontrara en el Anexo C.

**10.3.3 Localización y tamaño.** El primer piso del supermercado constará de un área de 472m<sup>2</sup> que comprende dos entradas, cinco puntos de pago, baños públicos especiales para discapacitados, sesión de productos exhibidos en frio, carnicería, cafetería, góndolas de exhibición de productos de consumo masivo, almacén de stock de 27.45m<sup>2</sup> y rampa de acceso a zona de oficinas. El segundo piso dispone de un área de 131.75m<sup>2</sup> en la cual se encontraran las oficinas del área administrativa del supermercado.

Se ha contemplado la ubicación del supermercado en los barrios San Fernando, Tequendama o el Lido de la comuna 19, pensándolo como un punto atractivo por ser considerado el sector salud en la ciudad de Cali, esta comuna está compuesta por 22 Barrios y 11 Urbanizaciones como se muestra a continuación.<sup>50</sup>

---

<sup>50</sup> ALONSO Julio Cesar. ARCOS Mauricio Alejandro. Una Mirada Descriptiva a las Comunas de Cali. Comuna 19. Centro de Investigación en Economía y Finanzas. Universidad ICESI. [En línea] Cali. Diciembre de 2007. [Consultado 14 Junio 2012]. Disponible en: [https://dspace.icesi.edu.co/dspace/bitstream/10906/65185/1/comuna\\_diecinueve.pdf](https://dspace.icesi.edu.co/dspace/bitstream/10906/65185/1/comuna_diecinueve.pdf)

**Tabla 3. Barrios, Urbanizaciones y sectores de la Ciudad de Cali<sup>51</sup>.**

Código	Barrio, urbanización o sector	Código	Barrio, urbanización o sector
1901	El Refugio	1918	Urbanización Militar
1902	La Cascada	1919	Cuarto de Legua Guadalupe
1903	El Lido	1921	Nueva Tequendama
1904	Urbanización Tequendama	1922	Camino Real J. Borrero S.
1905	Barrio Eucarístico	1923	Camino Real Los Fundadores
1906	San Fernando Nuevo	1981	Sector Altos de Santa Isabel
1907	Urbanización Nueva Granada	1982	Santa Bárbara
1908	Santa Isabel	1983	Tejares Cristales
1909	Bellavista	1984	Unidad Res. Santiago de Cali
1910	San Fernando Viejo	1985	Unidad Res. El Coliseo
1911	Miraflores	1988	Cañaveral Seguros Patria
1912	3 de Julio	1992	Cañaveral
1913	El Cedro	1994	Pampa Linda
1914	Champagnat	1995	Sector Cañaveral Guadalupe
1915	Urbanización Colseguros	1997	Sector Bosque Municipal
1916	Los Cárbulos	1999	U. Dep. A. Galindo Plaza Toros
1917	El Mortíñal		

Este sector ofrece ventajas por cubrir el 9.4% del área total del municipio de Santiago de Cali, tiene el mayor número de barrios de todas las comunas y es la tercera comuna con mayor número de predios en la ciudad.

Con lo anterior se puede decir que la comuna 19 es una de las comunas más prosperas de la ciudad de Cali, sin mencionar que en ella se encuentra el 23,9% de los fabricantes de instrumentos médicos y ópticos, además de encontrarse ubicada en esta comuna la segunda concentración más grande de la Ciudad en servicios sociales y de salud con un 21,3%.

Estos indicadores demuestran que gracias a la concentración de barrios de estratos 4 y 5, características de edad, posición social y económica de la población, además de la tendencia del sector hacia negocios relacionados a la salud, facilidad de acceso y ubicación central, esta comuna es idónea para el establecimiento del supermercado, mostrando grandes posibilidades de prosperar.

<sup>51</sup> ALONSO Julio Cesar. ARCOS Mauricio Alejandro. Una Mirada Descriptiva a las Comunas de Cali. Comuna 19. Centro de Investigación en Economía y Finanzas. Universidad ICESI. [En línea] Cali. Diciembre de 2007. [Consultado 14 Junio 2012]. Disponible en: [https://dspace.icesi.edu.co/dspace/bitstream/10906/65185/1/comuna\\_diecinueve.pdf](https://dspace.icesi.edu.co/dspace/bitstream/10906/65185/1/comuna_diecinueve.pdf)

## 10.4 PROPUESTA DE PRODUCCION DEL SERVICIO

Senior Market pretende brindar por medio de sus servicios mayor confort y confianza a sus clientes en la realización de las tareas de compra, puesto que los dos segmentos poseen características similares; para lograr este nivel de confort, se pretende brindar:

- **Desplazamiento cómodo y seguro hacia el supermercado:** Ofreciendo servicio de transporte gratuito para personas en condiciones de movilidad reducida subsidiado con actividades de reciclaje, rifas y concursos realizados por el supermercado.
- **Movilidad cómoda y segura dentro del almacén:** Se dispondrá de carros de compras eléctricos, sillas de ruedas con canastilla de compras, caminadores con canastilla y carros de compras tradicionales.
- **Espacios de descanso:** En el área de carnes se establecerá un sistema de turnos de atención, para lo cual se dispondrá de sillas, ofreciendo al cliente la posibilidad de descansar mientras es atendido, adicionalmente las instalaciones del supermercado dispondrán de panadería y cafetera, permitiendo un momento de esparcimiento.
- **Asesoría y acompañamiento:** Se habilitaran timbres de llamado en cada pasillo en caso de necesitar ayuda en alguna actividad, el personal ubicado en los puntos de pago estará capacitado para brindar información y asesoría en los productos, servicios e información general de Senior Market.
- **Mecanismos de accesibilidad al supermercado:** Disposición de rampas de entrada al supermercado, pasillos amplios para el cómodo desplazamiento con los equipos de movilidad, adecuación de pisos antideslizantes diseño de góndolas que permitan el fácil acceso a los productos exhibidos en la parte superior, señalización de productos y marcación de precios en letras legibles y lenguaje braille.

Con la implementación de las estrategias mencionadas anteriormente se pretende llegar a esta parte del mercado que ha sido desatendida, captando su favoritismo por los servicios prestados, el interés y la inclusión en la sociedad que les



proporciona la posibilidad de mercar en Senior Market sintiéndose parte activa en el entorno social y laboral.

## 10.5 CAPACIDAD INSTALADA

Figura 8. Distribución de planta para el supermercado.

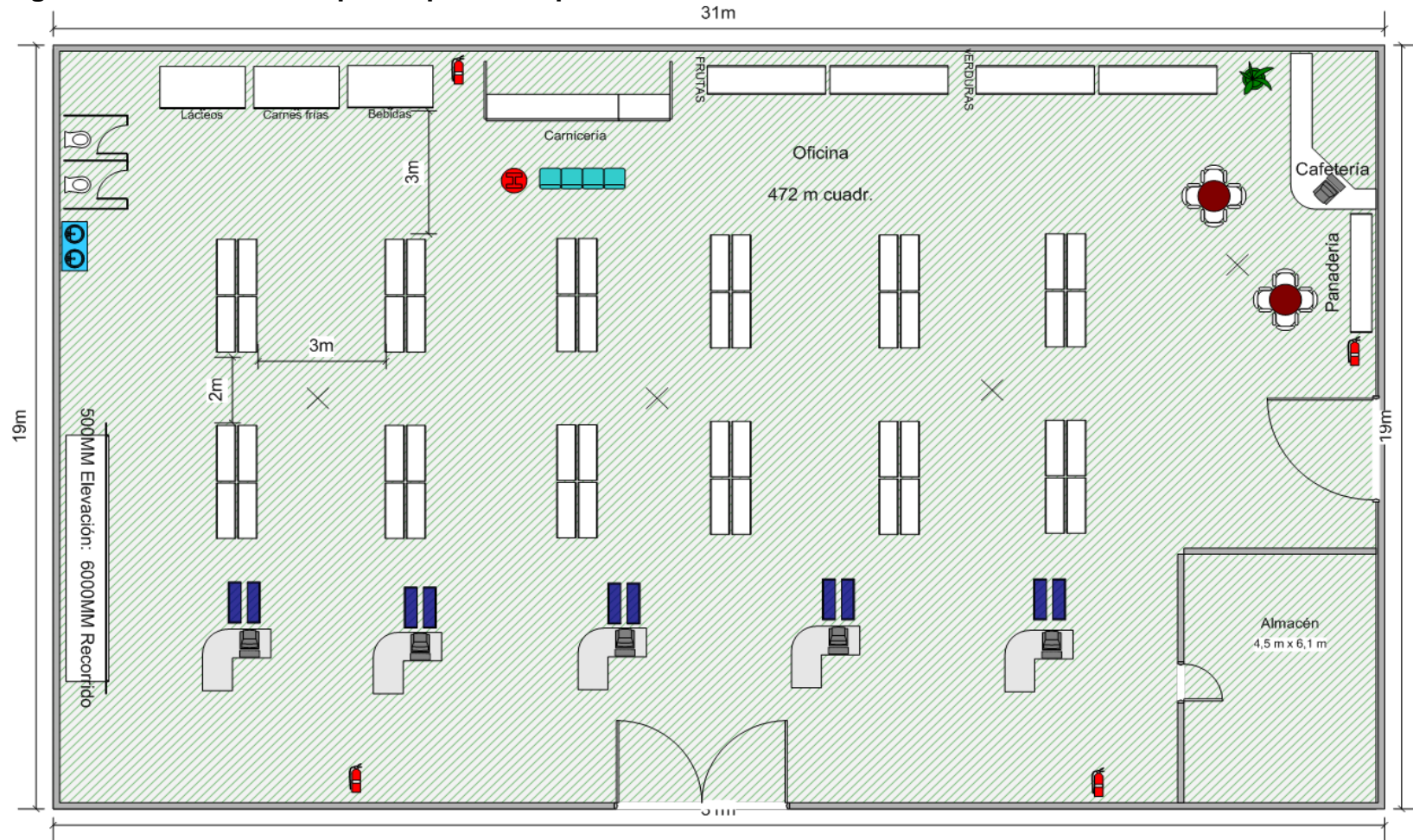
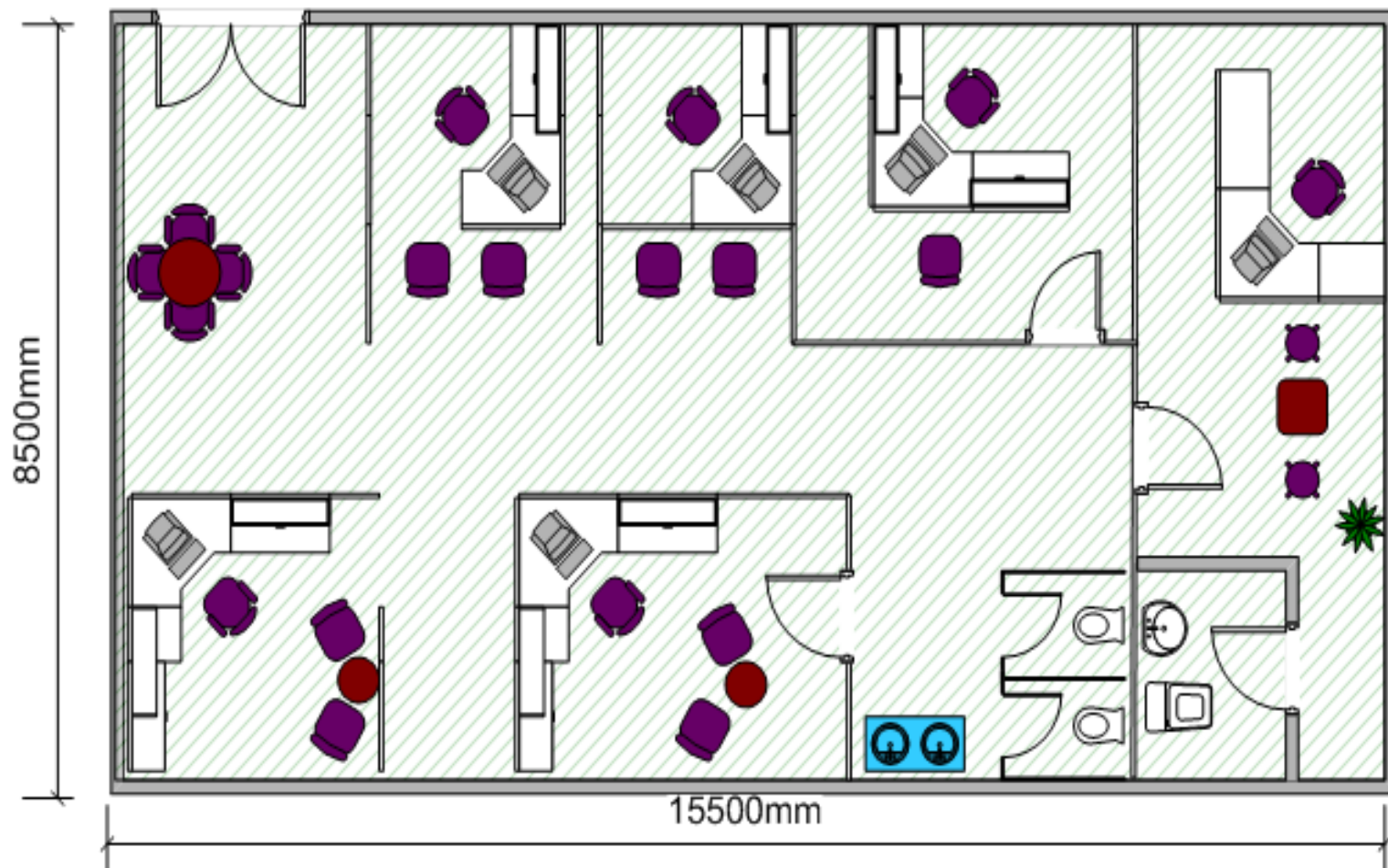


Figura 9. Distribución de planta para oficinas.



## 10.6 PLAN DE PRODUCCION

En el cuadro presentado a continuación se relacionan los costos directos de operación del supermercado por cada uno de los años proyectados, estos costos están relacionados directamente con la prestación del servicio.

**Cuadro 7. Costos directos de operación.**

<b>COSTOS DIRECTOS DE OPERACIÓN</b>			
<b>CONCEPTO</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>
Materia Prima (surtido de producto)	\$ 217.041.312	\$ 6.655.363.634	\$ 9.243.695.667
Gastos de Operación (impuestos locales)	\$ 41.650.648	\$ 93.751.750	\$ 128.908.656
Gastos de administración (publicidad y transporte)	\$ 77.696.209	\$ 124.828.864	\$ 160.749.687
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 336.388.169</b>	<b>\$ 6.873.944.248</b>	<b>\$ 9.533.354.010</b>

Se puede notar que el mayor costo de operación se refleja en el surtido de productos, puesto que estos productos son la razón de la visita del cliente.

## 10.7 PLAN DE COMPRAS

**10.7.1 Identificación de proveedores.** La compra y contratación de productos se realizará de acuerdo con las normas aplicables al comercio y respetando la legislación comercial colombiana.

La selección de proveedores y productos se realizará teniendo en cuenta las necesidades del supermercado. En el anexo F se hace una selección de proveedores, relacionados con el cuidado personal, nutricional y de salud de las personas. Este grupo de proveedores son adecuados para darle el impulso al supermercado ya que son proveedores tradicionales, que reflejan confianza, comodidad y calidad en los usuarios finales.

**Proveedores de Servicio de Transporte.** Uno de los componentes de gran influencia en el concepto de negocio de Senior Market es la oferta de servicio de transporte gratuito, este servicio por ser una extensión de los beneficios del supermercado debe cumplir características de seguridad, comodidad, confort y confianza.

Para la selección de la opción más favorable en términos del servicio de transporte ofrecido al cliente se realizó un análisis del sector en el que se evaluaron tres opciones, servicio de taxi, transporte escolar y transporte informal, contemplando las diferentes posibilidades y exponiendo las ventajas y desventajas (tanto para el negocio como análisis de beneficios para el entorno).

De la investigación realizada se concluyó que resulta más favorable para el supermercado realizar negociaciones con servicios de taxi, siempre y cuando se requiera transportar una sola persona en dicha ruta, de lo contrario se requerirá de los servicios de un vehículo de transporte escolar el cual permite la optimización del recurso y la reducción de costos; respecto al servicio de transporte informal, a pesar de que generaría beneficios para la comunidad en términos de fuente de ingresos y mejoramiento de calidad de vida, resulta peligroso, inseguro e incómodo para los clientes del supermercado además de generar conflictos por ser una figura ilegal ante el ministerio de transporte.

A continuación exponen los resultados del análisis realizado para tal propósito:

**Figura 10. Analisis comparativo sistema de transporte.**

**Transporte Escolar.**  
**Ventajas:**  
+ Figura legal.  
+ Mayor capacidad fisica del vehiculo.  
+ Comodo.  
+ Documentacion en regla.  
+ Posibilidades de negociacion.  
+ Posibilidad de negociacion y adaptacion  
+ Flexibilidad en condiciones de pago.  
**Desventajas:**  
- Menor disponibilidad.  
- Subutilizacion del recurso.  
- Menor flexibilidad en tarifas.

Servicio de Transporte

**Taxi**  
**Ventajas:**  
+ Figura legal.  
+ Documentacion en regla.  
+ Vehiculos en condiciones mecanicas y electricas optimas.  
+ Seguro.  
+ Comodo.  
+ Posibilidad de negociacion y adaptacion a requerimientos.  
+ Disponibilidad de vehiculos.  
+ Mayor flexibilidad en tarifas.  
**Desventajas:**  
- Posible reaccion de desconfianza por parte del cliente.  
- Menor flexibilidad en condiciones de pago.

**Proveedores de Servicio de Aseo**<sup>52</sup>. Existen varias entidades prestadoras de este servicio, siendo las más reconocidas en el sector, “Brilladora Esmeralda” y “Brilladora el Diamante”, estas figuras resultan de gran utilidad para las empresas ya que son las encargadas de ofrecer un servicio completo poniendo a disposición del cliente, el recurso humano, material de aseo, equipos, supervisión y toda la logística operativa y administrativa que representa tener un servicio como este.

**Planeación de Compras**<sup>53</sup>. Los pedidos a los proveedores se realizarán por medio de una orden de compra realizada en el sistema, para que de esta forma la información fluya a todas las fuentes implicadas y todos estén informados de los productos que se encuentran en tránsito, las cantidades, el remitente de este envío, realizar la asignación del presupuesto programar las fechas de pago de la mercancía. La orden de compra deberá ir diligenciada con la información necesaria para identificación y control de la operación.

**Mecanismos de Pago a Proveedores**<sup>54</sup>. El proveedor deberá enviar a Senior Market por cada orden de compra una factura que contenga los requisitos legales vigentes a la fecha de expedición de dicha factura y bajo las condiciones exigidas por la DIAN. El plazo y las formas de pago estarán sujetos a las negociaciones adquiridas previamente con cada uno de los proveedores.

**10.7.2 Control de Calidad.** Los controles establecidos por Senior Market están relacionados con la selección de proveedores, recepción de mercancía, fechas de vencimiento y rotación de las mercancías, controles en estrategias publicitarias, de impulso y mercadeo, además de la calidad en la prestación del servicio y las condiciones generales de las instalaciones y equipos del supermercado.

**Selección de proveedores:** Dicha selección se realizará de acuerdo a las normas establecidas en la legislación comercial colombiana; con el propósito de verificar la veracidad de la información se realizará la averiguación respectiva a la autenticidad de cada documento presentado por dicho proveedor con las entidades gubernamentales competentes.

---

<sup>52</sup> Brilladora el Diamante. Servicios de Aseo. [En línea] [Consultado 25 Junio 2012]. Disponible en: [http://brilladoraeldiamante.com/mantenimiento\\_de\\_aseo.html](http://brilladoraeldiamante.com/mantenimiento_de_aseo.html)

<sup>53</sup> OLIMPICA. Manual de Proveedores. [En línea] [Consultado 25 Junio 2012]. Disponible en: <http://www.olimpica.com.co/docs/ManualProveedores.pdf>

<sup>54</sup> GRANDES SUPERFICIES DE COLOMBIA. Manual de Proveedores. Parte VIII. Condiciones Comerciales de Compra. Aportaciones por Exhibición. Pág. 29. [En línea] [Consultado 25 Junio 2012]. Disponible en: [https://www.prov-carrefour.com.co/gateweb/base/documentos/Manual\\_proveedor.pdf](https://www.prov-carrefour.com.co/gateweb/base/documentos/Manual_proveedor.pdf)

**Recepción, fechas de vencimiento y rotación de las mercancías:** Es de gran importancia realizar una verificación periódica de los lotes y las fecha de vencimiento de cada una de las referencias de alimentos perecederos recibidas y de esta misma forma planear la exhibición, evitando que salgan al mercado productos vencidos.

**Atención al cliente, instalaciones y equipos:** Es importante realizar una observación y seguimiento constante involucrando a los empleados, generando un ambiente de trabajo colaborativo, de participación y tranquilidad, realizando reuniones de grupo periódicamente en las que se hagan modificaciones y mejoras respecto a las oportunidades percibidas en el entorno, relacionadas al servicio prestado.

Cada uno de los empleados debe realizar revisión del estado de los estantes, vitrinas, neveras, sillas de ruedas, caminadores, carritos de compra y demás activos del supermercado para identificar daños y actividades de mantenimiento que estos requieran, es indispensable que todos los activos del supermercado se encuentren en excelentes condiciones para prestar un buen servicio y evitar accidentes o percances que se puedan ocasionar a raíz de la falla de alguno de ellos. Además de la realización de mantenimientos periódicos programados para los activos que lo requieran.



## 11 ORGANIZACIONAL Y LEGAL

### 11.1 ORGANIZACIONAL

**11.1.1 Concepto del negocio.** La creación de “Senior Market” esta ideada con el propósito de servir a los adultos mayores y discapacitados en sus procesos de compra, haciendo de esta tarea una actividad simple, cómoda y segura, además de proporcionarle a estas personas un lugar y un reconocimiento en la sociedad haciéndolos sentir importantes. Los objetivos sobre los cuales trabajara el supermercado son:

- Velar por la satisfacción de nuestros clientes con el servicio prestado.
- Proporcionar medios enfocados al mejoramiento de la calidad de vida de nuestros clientes.
- Garantizar la disponibilidad de productos de consumo masivo en los supermercados Senior Market.
- Proveer productos de consumo masivo a la comunidad de adultos mayores y discapacitados brindando comodidad y seguridad en nuestros servicios.
- Sostener una política de precios competitivos en el mercado.

**Misión.** Senior Market es una comercializadora de productos de consumo masivo de óptima calidad, comprometida con el buen servicio y la satisfacción de las necesidades de personas de la tercera edad y discapacitados, respaldados por el compromiso y dedicación de nuestros colaboradores y proveedores.

**Visión.** En el año 2020 haber incrementado la cobertura de nuestros servicios con la presencia de los supermercados Senior Market en las ciudades principales de Colombia, además de contar con un amplio portafolio de productos amigables a nuestros consumidores.

#### **Valores corporativos:**

- **Compromiso:** Nuestros colaboradores hacen la diferencia, estamos comprometidos con la comodidad y seguridad de nuestros clientes y colaboradores.
- **Respeto:** El buen trato y la opinión de cada uno de nuestros colaboradores es respetada y valorada como aporte al crecimiento y desarrollo de nuestra comunidad.

- **Excelencia:** En Senior Market trabajamos bajo la política de mejoramiento continuo, por esta razón nuestros colaboradores velan por el logro de la satisfacción constante de nuestros clientes.

**11.1.2 Análisis MECA.** El análisis MECA consiste en el estudio de los factores internos y externos influyentes en el proyecto, presentados como factores para **Mantener** (Fortalezas), **Explotar** (Debilidades), **Corregir** (Oportunidades) y **Afrontar** (Amenazas) o también llamado análisis FODA, siendo los factores internos Explotar y Corregir y como externos Mantener y Afrontar.

De acuerdo a este análisis se pueden tomar determinaciones de estrategias de mercadeo y comercialización, además de planes de acción para fortalecerse en cada uno de los aspectos que se consideren necesarios. A continuación se presenta el análisis MECA aplicado para Senior Market:

**Tabla 4. Análisis MECA.**

<b>Análisis Externo</b>	
<b>Mantener</b>	<b>Afrontar</b>
Carencia del concepto en el mercado.	Altos niveles de competencia en supermercados.
Disponibilidad de espacio en locales de centros comerciales.	Alta inversión inicial.
Mercado no explotado lo que implica una posible demanda en aumento creciente.	Falta de reconocimiento en el mercado.
Grandes posibilidades de diversificación del portafolio de productos.	Incumplimiento de entrega de ciertos productos por parte del proveedor.
	La entrada a un segmento con muchos paradigmas.

**Tabla 4. (Continuación) Análisis MECA.**

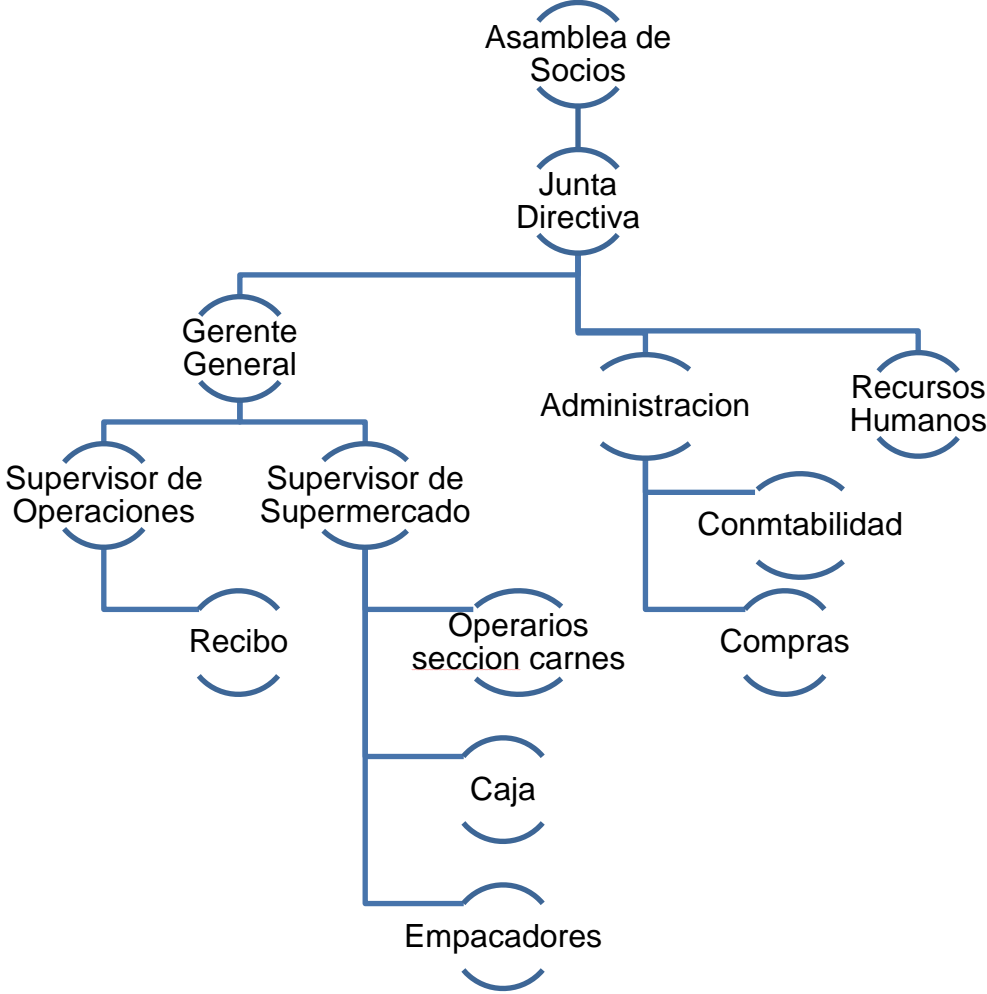
<b>Análisis Interno</b>	
<b>Explotar</b>	<b>Corregir</b>
<p>Identificación sólida de la necesidad de servicios enfocados a discapacitados y adultos mayores.</p> <p>Claridad en la idea de factor diferenciador en el servicio y metodología de desarrollo.</p> <p>Equipo interdisciplinario en las áreas de Salud Ocupacional, Ingeniería Biomédica, Publicidad y Mercadeo.</p> <p>Acceso a información estadística de la población discapacitada y de adultos mayores en el nivel socioeconómico seleccionado.</p> <p>Conocimiento de los proveedores y sus productos.</p> <p>Calidad de los productos.</p>	<p>Inexperiencia en el sector de comercializadoras.</p> <p>Falta de recursos para la realización del proyecto.</p> <p>Desconocimiento del marco legal.</p>

**11.1.3 Grupo emprendedor.** La investigación del proyecto estuvo encabezada por Clara Inés Palacio, quien con el propósito de lograr un estudio aterrizado para este proyecto contó con la colaboración de un grupo interdisciplinario compuesto por Ingenieros Industriales, Biomédicos, Profesionales en Salud Ocupacional, Profesionales en Publicidad, Mercadeo y Diseño Gráfico, quienes desde su conocimiento y experticia hicieron sus aportes en el proceso de investigación y desarrollo de la idea de negocio planteada.

Con los aportes conseguidos de las diferentes personas involucradas en este proyecto se logró obtener el estudio de mercado que determinó las necesidades, comportamientos y hábitos de los clientes objetivo, como también los modelos de negocio implementados actualmente en el sector de supermercados y grandes superficies, a partir de dichos aportes se planteó el modelo de negocio de Senior Market en el que se proponen mecanismos de seguridad, comodidad y confort para la atención de adultos mayores y PSD.

**11.1.4 Estructura organizacional.** Para cualquier empresa, es fundamental en el momento de plantear una estructura organizacional determinar las tareas, funciones y responsabilidades que cada persona debe desempeñar para lograr los objetivos y metas trazadas. Adicionalmente, se deben tener claras las condiciones físicas del trabajo al igual que el perfil de cada una de las personas que componen la organización. De acuerdo con las funciones y operaciones que se van a tener en el supermercado, se requerirá de los siguientes cargos específicos para poder soportar los procedimientos y actividades.

**Figura 11. Organigrama.**



**11.1.5 Gastos de administración.**<sup>55</sup> De acuerdo a las funciones y responsabilidades descritas, se determinó un salario mensual específico para cada uno de los cargos, los cuales están basados en la cantidad de salarios mínimos legales vigentes. Adicionalmente, se calculó el factor prestacional que implica la contratación del personal con el 52,01 % del valor del salario de cada empleado, el cual incluye prestaciones sociales de ley como salud, pensión, cesantías, caja de compensación, Sena, ICBF y vacaciones, aclarando que los pagos de las mismas deben hacerse oportunamente. Para el caso de las cesantías, la empresa reservará los respectivos montos como la ley obliga.

Para los servicios que serán subcontratados se estableció un presupuesto según los requerimientos de dichos servicios, a continuación se platea la asignación del presupuesto:

**Cuadro 8. Presupuesto de subcontratación mensual.**

SERVICIO	CANTIDAD DE PERSONAS	PRESUPUESTO
Aseo	4	\$ 2.800.000
Vigilancia	4	\$ 4.000.000
<b>TOTAL</b>	<b>8</b>	<b>\$ 6.800.000</b>

<sup>55</sup>CONTRERAS Diego. Nominas.com.co. Liquidación de Nomina Colombia. [En línea] Diciembre 2011. [Consultado 20 Junio 2012]. Disponible en: <http://nominas.com.co/liquidacion-de-nomina.html>

**Cuadro 9. Relación de nómina mensual de Senior Market.**

<b>DESCRIPCION DE REMUNERACION POR CARGO Y CANTIDAD DE PERSONAS</b>						
<b>NOMBRE DEL CARGO</b>	<b>CANTIDAD DE PERSONAS</b>	<b>Nº SMLV por cargo</b>	<b>SALARIO x PERSONA</b>	<b>TOTAL SALARIOS</b>	<b>FACTOR PRESTACIONAL</b>	<b>TOTAL NOMINA</b>
Junta Directiva	2	2	\$ 1.133.400	\$ 2.266.800	\$ 0	\$ 2.266.800
Gerente General	1	7	\$ 3.966.900	\$ 3.966.900	\$ 2.063.185	\$ 6.030.085
Contabilidad	1	3	\$ 1.700.100	\$ 1.700.100	\$ 884.222	\$ 2.584.322
Recursos Humanos	1	2,5	\$ 1.416.750	\$ 1.416.750	\$ 736.852	\$ 2.153.602
Administración	1	2,5	\$ 1.416.750	\$ 1.416.750	\$ 736.852	\$ 2.153.602
Compras	1	2,5	\$ 1.416.750	\$ 1.416.750	\$ 736.852	\$ 2.153.602
Supervisor de Operaciones	1	2	\$ 1.133.400	\$ 1.133.400	\$ 657.281	\$ 1.790.681
Supervisor de Supermercado	1	2	\$ 1.133.400	\$ 1.133.400	\$ 657.281	\$ 1.790.681
Operarios sección carnes	2	1,2	\$ 680.040	\$ 1.360.080	\$ 842.978	\$ 2.203.058
Recibo	3	1,2	\$ 680.040	\$ 2.040.120	\$ 1.264.466	\$ 3.304.586
Caja	5	1,2	\$ 680.040	\$ 3.400.200	\$ 2.107.444	\$ 5.507.644
Empacadores	5	1	\$ 566.700	\$ 2.833.500	\$ 1.812.703	\$ 4.646.203
<b>Total</b>	<b>24</b>	<b>28,1</b>	<b>\$ 15.924.270</b>	<b>\$ 24.084.750</b>	<b>\$ 12.500.116</b>	<b>\$ 36.584.866</b>

**Asamblea de Socios:** Planeará y realizará una reunión anual con propósito informativo de los resultados obtenidos.

**Junta Directiva:** Esta figura tiene como objetivo la discusión y toma de decisiones de los procedimientos, estrategias, aspectos legales, financieros, negociaciones y cambios importantes que se pretendan realizar en el supermercado y que representen gran impacto; el gerente general debe rendir cuentas y mantener actualizada a la junta de los acontecimientos del supermercado.

**Gerente general:** Es el encargado de la presentación y disposición de presupuestos y revisión de estados financieros, debe realizar cierre de negociaciones estratégicas, como también del desarrollo de las relaciones comerciales, impulso y promoción del supermercado, actividades relacionadas con la planeación, dirección, coordinación, supervisión y evaluación de las operaciones de mercadeo en el supermercado, con el propósito de lograr un óptimo desempeño comercial del personal de mercaderistas, cumplimiento de normatividad y aspectos legales referentes al funcionamiento de Senior Market, reportar a la junta directiva, además de planear y ejecutar propuestas de mejoramiento continuo de la imagen del supermercado, abriendo sus posibilidades a crecimiento y expansiones futuras.

**Auxiliares de Merchandising (Contratados por el proveedor):** Son la fuerza de apoyo operativo de las actividades diseñadas por el gerente general, participando en el descargue, almacenamiento, limpieza, frenteo, surtido, resurtido, realización de inventarios cíclicos y semestrales en los diferentes productos en el supermercado y actividades adicionales que se puedan presentar relacionadas con el mercadeo de los productos. Son los encargados del etiquetado, selección y exhibición de mercancías de acuerdo a las planimetrías<sup>56</sup> estipuladas por Senior Market.

**Contabilidad:** Responsable de la elaboración de informes financieros, estado de resultados, diseño y documentación del sistema de información contable realizando mejoras continuas en la medida en que sean necesarias, análisis de resultados económicos e informe de indicadores, asesorar a la gerencia respecto a la asignación de presupuestos, aspectos fiscales, planes de acción referentes a la parte financiera y velar por la veracidad y trazabilidad de esta información. Por otra parte el contador debe responsabilizarse y hacerse cargo del pago de las

---

<sup>56</sup> **Planometria:** Sistema de orden de góndolas y estanterías basada en la distribución de marca y la participación que dicha marca tenga en el mercado.

cuentas del supermercado de acuerdo a las fechas y negociaciones establecidas con cada proveedor.

**Administrador de Recursos Humanos:** Es responsabilidad del administrador de recursos humanos realizar el desarrollo adecuado de la cultura organizacional, supervisar y asegurar óptimas condiciones de trabajo, el fomento de la colaboración, comunicación y sentido de pertenencia, realizar actividades de promoción y desarrollo personal y profesional de los trabajadores, realizar procesos de selección y contratación de personal directo de la compañía, diseñar contratos de trabajo y liquidación de nómina, gestionar dotaciones e implementos de trabajo, así como también hacer cumplir los derechos del trabajador y del empleador.

**Administrador:** Son funciones del administrador establecer y hacer cumplir las políticas, procedimientos y sistemas de control necesarios para cumplir con las tareas de recuperación y recaudo de cartera, relación de cobros, tramites y procesos de facturación, llevando un control de fechas establecidas para cada proveedor y garantizando la efectividad y cumplimiento del pago de la prestación de servicio del supermercado, atender temas relacionados con la operación y tramitología bancaria para la realización de los pagos así como también administrar y controlar la disponibilidad de los medios y condiciones de recaudo y elaboración de paz y salvo.

**Analista de Compras:** Encargado y responsable por la cotización, pedido y realización de órdenes de compra de acuerdo a los requerimientos y solicitudes de las diferentes áreas, se encarga de realizar seguimiento, verificación y control a la llegada de producto y la veracidad de la información diligenciada en los documentos de recepción de material, realizar la entrega y traslado del material solicitado al área correspondiente, reportando las compras efectivas a las áreas de administración y contabilidad, además de establecer mecanismos de trazabilidad y disponibilidad de la información.

**Supervisor de Operaciones<sup>57</sup>:** Es el encargado de velar por la correcta ejecución de actividades relacionadas a la operación logística del supermercado, como:

- Cumplimiento de las estrategias de exhibición
- Surtido eficiente
- Cumplimiento de turnos

---

<sup>57</sup> OLIMPICA. Manual de Proveedores. [En línea] [Consultado 25 Junio 2012]. Disponible en: <http://www.olimpica.com.co/docs/ManualProveedores.pdf>



- Manejo de personal
- Remplazos de personal
- Apoyo en el manejo de víveres a la administración del supermercado

**Supervisor de supermercados:** Es el encargado del buen funcionamiento y la regular operación del supermercado, supervisa los horarios entrada y salida de los cajeros, empacadores y personal de carnes, además de verificar y asegurar el buen estado de los activos del supermercado (caminadores, sillas de ruedas, carritos de compra, estanterías, sistemas de facturación y demás activos), como también realizar actividades de supervisión de aseo y organización de las instalaciones del supermercado.

**Operarios Sección de Carnes:** Responsables por el servicio al cliente en la sección de carnes, asegurando la satisfacción del cliente con la prestación de este servicio, respetando y acogiéndose a las normas de seguridad e higiene que requiere la sección y que están estipuladas por ley, verificar la recepción del producto recibido, calidad, cantidad y reportar anomalías identificadas al supervisor de supermercado.

**Recibo:** Reporta directamente al coordinador logístico actividades relacionadas con el cargue y descargue de la mercancía, recepción de material y variaciones en órdenes de compra, debe mantener el orden de la bodega según normas y especificaciones legales, como también políticas de Senior Market, realizar inventario de material cíclico y trimestral, reportar productos en mal estado, próximos a vencerse o subalquiler situación que afecte o pueda afectar la calidad del producto.

**Caja:** Son los responsables del manejo del dinero existente y el dinero recibido por las ventas del supermercado, realizando cuadre de caja, reportando al supervisor del supermercado diferencias, pérdidas o anomalías en la operación de registro, asegurarse de la legitimidad del dinero u otros medios de pago, asegurarse de ofrecer un buen servicio logrando la satisfacción del cliente.

**Empacadores:** Son funciones de empacador, recibir y asesorar al cliente en cuanto sea necesario, brindar apoyo al personal de cajas empacando y movilizándolo la mercancía de acuerdo a las instrucciones y preferencias del cliente, asegurando en todo momento calidad en los momentos de verdad.

**11.1.6 Organismos de apoyo.** Los organismos de apoyo considerados para este proyecto son:

- **Best Buddies:** Esta organización es la encargada de capacitar y realizar el proceso de selección de las personas con discapacidades cognitivas que serán integradas al entorno laboral, como también la capacitación de sensibilidad para los demás compañeros de trabajo, con el propósito de generar un ambiente laboral de colaboración, tranquilidad y propicio para el desarrollo de las habilidades de los empleados.
- **Corporación OLEE:** Al igual que Best Buddies serán los encargados de realizar el proceso de selección de los empleados, este proceso se relazara de acuerdo al perfil requerido por el supermercado y se encargarán de garantizar la selección del perfil que mejor se adapte a los requerimientos.
- **Taxis Libres:** Para garantizar el cumplimiento del servicio de transporte se requerirá de la cooperación de esta entidad, poniendo a disposición del supermercado los vehículos y el personal requerido facilitando la movilidad y desplazamiento de los clientes de Senior Market.

## **11.2 CONSTITUCION EMPRESARIAL Y ASPECTOS LEGALES**

Con el propósito de evitar incurrir en pago de impuestos y gastos innecesarios que exige la figura SAS desde el momento del registro del negocio en la Cámara de Comercio se piensa inicialmente realizar dicho registro como Persona Natural, para el año cero del proyecto, es decir el periodo de consecución de recursos, tramitología legal y demás actividades previas a la apertura del supermercado.

Para el inicio de operación del supermercado la figura SAS (Sociedad por Acciones Simplificadas), se encontró como la más apropiada ya que en el entorno empresarial esta modalidad genera mayor credibilidad y sensación de formalidad ante los proveedores y productoras multinacionales, quienes exigen entre sus requisitos estar constituido legalmente por una modalidad diferente a la persona natural.

La SAS además de ofrecer credibilidad en el entorno comercial proporciona beneficios al empresario, algunos de estos beneficios son: desaparecer la responsabilidad laboral y tributaria que recae sobre los socios de las sociedades

LTDA., además de permitir la reducción de trámites y costos de facturación, no exige número de accionistas específico pudiendo expedir diferentes tipos de acciones, entre otros<sup>58</sup>.

### **Compromisos para funcionar y Operar Legalmente<sup>59</sup>**

- Pago de derechos de autor SAYCO Y ACINPRO. Cuando el establecimiento ejecuta públicamente obras musicales causantes del pago por derechos de autor (Ley 232 de 1995, Artículo 2º. Literal c) Av. 5 Norte No. 19 – 04 Of.301. Teléfono: 667444 Cali. [www.sayco.org/sayco.htm](http://www.sayco.org/sayco.htm)
- Inscripción en registro distrital o municipal de impuestos. Diligenciar el formulario de inscripción, Industria Comercio y Avisos.

**Compromisos con el Estado<sup>60</sup>**. Algunos de los impuestos que los empresarios están obligados a pagar en el ejercicio de sus actividades mercantiles, son:

- Impuesto sobre la Renta y Complementarios
- Impuesto de Valor Agregado IVA
- Retención en la Fuente
- Impuesto de Industria y Comercio
- Impuesto de Timbre
- Gravámenes a movimientos financieros

**Legislación Vigente.** A continuación se menciona de manera general la normatividad y aspectos legales que se debe tener presente para la realización y materialización de este proyecto.

---

<sup>58</sup> Cámara de Comercio de Cali. Como crear su Empresa. Documento de Constitución. Requisitos para Constituir una Sociedad por Acciones Simplificada. [En línea] [Consultado 12 Junio 2012]. Disponible en: <http://www.ccc.org.co/como-crear-su-empresa/registrar-la-minuta-en-una-notaria/>

<sup>59</sup> COLOMBIA. Cámara de Comercio de Cali. Como Crear su Empresa. Compromisos con el Registro Mercantil. Empresarios Persona Natural. [En línea] [Consultado 12 Junio 2012]. Disponible en:

<http://www.ccc.org.co/como-crear-su-empresa/compromisos-para-funcionar-y-operar-legalmente/>

<sup>60</sup> COLOMBIA. Emprendimiento SENA. Como Crear una Empresa. Sociedades por Acciones Simplificadas. [En línea] 2008. [Consultado 12 Junio 2012]. Disponible en:

[http://emprendimiento.sena.edu.co/index.php?view=article&catid=6%3Academa-de-valor&id=9%3Asociedades-por-acciones-simplificadas-sas&format=pdf&option=com\\_content&Itemid=3](http://emprendimiento.sena.edu.co/index.php?view=article&catid=6%3Academa-de-valor&id=9%3Asociedades-por-acciones-simplificadas-sas&format=pdf&option=com_content&Itemid=3)

- **Código de comercio**<sup>61</sup>. Se refiere a la aplicabilidad de la ley comercial para los comerciantes y asuntos mercantiles regidos por las disposiciones de la ley comercial.
- **Ley 361 de 1997**<sup>62</sup>. Por la cual se establecen mecanismos de integración social de las personas con limitación y se dictan otras disposiciones.
- **Decreto 1879 de 2008**<sup>63</sup>. El cual menciona en sus artículos aspectos generales de los requisitos, documentación y normas para registro y apertura de establecimientos.
- **Resolución 24000 de 1779**<sup>64</sup>. Se refiere a las normas de seguridad y bienestar en el sitio de trabajo.

### **Obligaciones del Empresario**<sup>65</sup>:

- Diligenciar el Formulario RUT y hacer presentación personal del mismo ante el funcionario de la Cámara de Comercio
- Inscribir en el registro mercantil todos los actos, libros y documentos respecto de los cuales la ley exija esa formalidad o mantenerlos al día en el tiempo.
- Llevar la contabilidad regular de sus negocios conforme a las prescripciones legales
- Conservar, con arreglo a la ley, la correspondencia y demás documentos relacionados con sus negocios o actividades
- En el caso de liquidación, denunciar ante el juez competente la cesación en el pago corriente de sus obligaciones mercantiles. Opera tanto en los casos de liquidación voluntaria, como en los de liquidación obligatoria.
- Abstenerse de ejecutar actos de competencia desleal
- Cumplir oportunamente con las obligaciones tributarias formales y sustanciales.

---

<sup>61</sup> COLOMBIA. Código de Comercio. Título Preliminar. Disposiciones Generales. Decreto 410 del 16 de Junio 1971. [En línea] [Consultado 26 Junio 2012]. Disponible en:

[http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/codigo/codigo\\_comercio.html](http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/codigo/codigo_comercio.html)

<sup>62</sup> COLOMBIA. Ley 361 de 1997. Febrero 7 de 1997. [En línea] [Consultado 26 Junio 2012]. Disponible en: <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=343>

<sup>63</sup> COLOMBIA. Decreto 1879 de 2008. Diario Oficial. Expedido el 29 de Mayo del 2005. [En línea] [Consultado 26 Junio 2012]. Disponible en:

<http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=30524>

<sup>64</sup> COLOMBIA. Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. Capítulo I. Campo de Aplicación. [En línea] Mayo 1979. [Consultado 23 Junio 2012]. Disponible en:

<http://www.ilo.org/dyn/travail/docs/1509/industrial%20safety%20statute.pdf>

<sup>65</sup> Guía Técnica Colombiana. GTC 184. Editada por el instituto Colombiano de Técnicas y Certificación (ICONTEC) Apartado 14237 Bogotá 2009. [Consultado 23 Junio 2012]

## Normas de apertura y operación de un establecimiento de comercio<sup>66</sup>:

- Revisión Técnica de Seguridad: Normas de seguridad física, revisión técnica de seguridad y revisión técnica de las instalaciones de la empresa por el cuerpo de bomberos.
- Normas sanitarias y de salud: Normas para preservar, mejorar restaurar o mejorar las condiciones necesarias relacionadas con la salud humana.
- Normas de impacto ambiental: Registros de avisos, vallas y murales artísticos.
- Tramite de marcas: Consulta y registro de marca.

**Cuadro 10. Gastos de Constitución.**

<b>Gastos de Constitucion</b>	<b>Valor</b>
Inscripcion Registro Mercantil	\$ 745.000
Registro de Matricula de Establecimiento	\$ 95.000
Sayco y Acinpro	\$ 1.360.080
Revision Tecnica de Seguridad	\$ 500.000
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 2.700.080</b>

---

<sup>66</sup>Guía Técnica Colombiana. GTC 184. Editada por el instituto Colombiano de Técnicas y Certificación (ICONTEC) Apartado 14237 Bogotá 2009. [Consultado 23 Junio 2012]

## 12 FINANCIERO

### 12.1 PRINCIPALES SUPUESTOS

A continuación se presentan los principales supuestos identificados con el estudio para la creación del supermercado:

- Se identifica en el mercado personas interesadas en la utilización de los servicios ofrecidos por Senior Market para realizar sus actividades de compra de víveres e implementos para el hogar.
- Los proveedores identifican a Senior Market como una opción más para la comercialización de sus productos aumentando su cobertura en el mercado.
- Se identifican posibilidades de alianzas estratégicas importantes para promover el comercio.
- El planteamiento sobre el cual se propone el desarrollo del proyecto genera beneficios a la comunidad.
- Senior Market, representa una fuente de generación de empleo para adultos mayores, discapacitados y la población caleña en general.
- Se genera y promueve la inclusión social y laboral de las personas discapacitadas y adultos mayores.

Los supuestos mencionados arriba se refieren a supuestos competentes directamente a la parte de modelo de negocio planteado en este proyecto, ya que todos los estudios y observaciones realizadas se hicieron con la intención de hacer un acercamiento máximo en la medida de lo posible a la realidad para lograr la realización exitosa de cada uno de los puntos expuestos, el riesgo que se corre respecto a la no realización de alguna de estas actividades y propuestas está determinado directamente por la dificultad en la negociación con entidades con la que se proponga realizar las alianzas y/o actividades de colaboración y para el caso de servicio al cliente por la insatisfacción de sus necesidades.

## 12.2 SISTEMAS DE FINANCIAMIENTO

**Fundación Saldarriaga Concha y Concurso Ventures<sup>67</sup>:** La fundación Saldarriaga Concha, a través de una alianza realizada desde el año 2008 con el concurso Ventures, ha abierto las posibilidades de participación y premiación de concursos que favorezcan a la población con discapacidad y adultos mayores, generando fuentes de empleo y permitiendo su inclusión social y laboral.

El concurso Ventures es un concurso nacional de emprendedores creado por varias entidades privadas con el propósito de crear y consolidar organizaciones competitivas y con potencial global, generando impacto en el mercado por su innovación y calidad. Este tipo de concursos representan una oportunidad para la consecución de recursos financieros en la etapa inicial de consolidación del proyecto.

**Colombia Emprende<sup>68</sup>:** Este organismo resulta útil para la primera etapa del proyecto, la cual consiste en el fortalecimiento de la idea por medio de redes de contacto y consecución de instrumentos de apoyo, puesto que Colombia Emprende y las Redes Regionales de Emprendimiento han decidido implementar algunas de las actividades programadas para el 2012 encaminadas al fomento del emprendimiento y la generación de empleo como son: “Fortalecimiento Institucional para el Emprendimiento Dinámico”, “Acompañamiento a las Redes Regionales de Emprendimiento para la presentación de proyectos al Sistema Nacional de Regalías (SNR)”, “Encuentros nacionales de emprendimiento”, “Fortalecimiento de la industria financiera - Nuevos vehículos de financiación en etapa temprana”, “Eventos de financiación para Emprendedores”, entre otras, todas estas actividades tienen como finalidad proporcionar las herramientas, tanto de fuentes de conocimiento como de asesoría, integración a redes de contacto, divulgación y financiación para la consecución de proyectos generadores de valor para el país.

---

<sup>67</sup> Fundación Saldarriaga Concha. Apoyo al emprendimiento y generación de ingresos para personas con discapacidad. [En línea] [Consultado 8 Julio 2012]. Disponible en: <http://www.saldarriagaconcha.org/proyecto-detalle.php?id=45&c=3>

<sup>68</sup> COLOMBIA. Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, Mipymes. Portal empresarial Colombiano. Emprende Colombia. [En línea] [Consultado 27 Junio 2012]. Disponible en: <http://www.mipymes.gov.co/publicaciones.php?id=2606>

**FINDETER (Financiera de Desarrollo Territorial S.A)<sup>69</sup>**: Otra de las opciones que se pueden contemplar en el proceso de financiación para la iniciación del proyecto es FINDETER, una sociedad anónima creada por el Gobierno Nacional, catalogada como entidad de redescuento, que tiene como propósito financiar las iniciativas que contribuyan al desarrollo de las comunidades y promuevan el progreso del país. Estos recursos financieros otorgados por FINDETER, tienen como finalidad apoyar la ejecución de proyectos, programas o inversiones que generen desarrollo local, regional o nacional. Esta entidad de segundo piso generalmente posee tasas y plazos más cómodos para atender las necesidades de los clientes, ubicando los centros de comercialización como un recurso financiable.

**iNNpulsa Mipymes<sup>70</sup>**: Para el segundo año de funcionamiento del supermercado se contempla la posibilidad de inscribir a Senior Market en la participación de concursos propuestos por esta entidad, puesto que sus actividades están encaminadas a la cofinanciación no reembolsable de proyectos con más de dos años de funcionamiento, que contengan enfoque competitivo e innovador, concentrándose específicamente en la innovación de productos o servicios, el mejoramiento significativo de productos y servicios y la modernización para el desarrollo de proveedores, distribuidores y encadenamientos transversales de las micro, pequeñas y medianas empresas.

### **12.3 FLUJO DE CAJA Y ESTADOS FINANACIEROS**

Estimando el inicio de operaciones del supermercado para el segundo semestre del 2014 se calcula obtener entre aportes, donaciones y préstamos \$310.000.000 de pesos, con los cuales se cubrirán los egresos generados por adquisición de activos fijos, gastos de constitución y gastos de operación, además de adquisición de materia prima y gastos administrativos.

---

<sup>69</sup>Davivienda. Productos y Servicios. Empresas y Agropecuarios. Crédito Comercial. Lo que debe saber sobre Findeter. [En línea] [Consultado 28 Junio 2012]. Disponible en: <https://productos.davivienda.com/EmpresasyAgropecuarios/Cr%C3%A9ditoComercial/Cr%C3%A9ditosdeRedescuento/Findeter.aspx>

<sup>70</sup>COLOMBIA. Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, Mypimes. Portal empresarial Colombiano. iNNpulsa Mipymes. [En línea] [Consultado 28 Junio 2012]. Disponible en: <http://www.mipymes.gov.co/publicaciones.php?id=23362>



Con el flujo de caja se puede visualizar un panorama atractivo respecto a la liquidez de Senior Market, obteniendo para el primer periodo de operación un reporte de caja final de \$373.899.374 pesos, aumentando un 70,8% para el 2015 y un 39,9% para el 2016 con \$1.281.778.901 y \$2.131.384.352 respectivamente.

## 12.4 EVALUACIÓN DEL PROYECTO

**Cuadro 11. Flujo de caja.**

FLUJO DE CAJA				
ITEM	Año 0	Total 2.014	Total 2.015	Total 2.016
Caja Inicial	0	180.332.920	373.899.374	1.281.778.901
Ingresos Netos		1.981.998.083	5.533.547.716	6.739.588.244
<b>TOTAL DISPONIBLE</b>	0	2.162.331.003	5.907.447.090	8.021.367.145
Inversiones en activos fijos	108.077.000	0	0	0
Egresos por compra de materia prima	0	1.341.403.514	3.945.731.402	4.601.277.147
Egresos por mano de obra	0	251.638.754	473.175.043	520.492.547
Egresos por gastos de fabricación	18.890.000	132.230.000	249.898.000	274.887.800
Egresos por gastos de admón. Y ventas		103.819.981	124.761.717	138.345.846
Egresos por gastos diferibles	2.700.080			
Egresos iva	0	-53.034.621	-200.111.731	176.474.899
Egresos reterfuente		0	0	0
Egresos por gastos financieros		3.766.588	2.441.953	913.464
Egresos por pagos de Capital		8.607.414	9.932.049	11.460.538
Egresos impuestos locales	0	0	19.839.756	55.397.888
Egresos impuesto de renta	0	0	0	110.732.663
<b>TOTAL EGRESOS</b>	129.667.080	1.788.431.629	4.625.668.189	5.889.982.793
<b>NETO DISPONIBLE</b>	-129.667.080	373.899.374	1.281.778.901	2.131.384.352
Aporte de Socios	200.000.000	0	0	0
Donación	80.000.000			
Prestamo	30.000.000			
Distribucion de Excedentes			0	0
<b>CAJA FINAL</b>	180.332.920	373.899.374	1.281.778.901	2.131.384.352

Los resultados anteriores ayudaron para determinar que el proyecto demuestra una solvencia suficiente para cumplir con sus compromisos a corto plazo, puesto que los resultados obtenidos en sus razones de liquidez se presentan de forma positiva.

Para gozar de la solvencia que se plantea en el flujo de caja, es necesario contar con un aporte de \$200.000.000 de pesos por parte de los socios, también se estimaron unas donaciones de \$80.000.000 de pesos y un préstamo de \$30.000.000 de pesos.

De acuerdo a lo mencionado anteriormente el realizador del proyecto deberá aportar un total de \$100.000.000 de pesos al proyecto, de los cuales el 30% será con el aporte monetario proveniente del préstamo mencionado y el otro 70% en industria (trabajo) y participación en concursos de apoyo al emprendimiento. Para el caso de los aportes de los socios, es indispensable conseguir inversionistas por medio de negociación de acciones y distribución de ganancias, socios que participen en la creación de este proyecto con \$200.000.000 de pesos.

Por su parte, para las donaciones se pretende participar en concursos como Ventures y los concursos propuestos por la fundación Saldarriaga Concha, teniendo también la opción de conseguir donaciones por parte de algunas proveedores por medio de alianzas estratégicas.

**Cuadro 12. Estado de resultados.**

<b>ESTADO DE RESULTADOS</b>					
<b>ITEM</b>	<b>2.014</b>	<b>2.015</b>	<b>2.016</b>	<b>2.017</b>	
<b>Ventas netas</b>	1.803.614.202	5.036.171.660	5.650.584.602	1.557.821.434	
Costos de Materia prima	1.253.079.941	3.493.019.762	3.919.168.173	1.090.475.003	
<b>Utilidad de contribución</b>	<b>550.534.260</b>	<b>1.543.151.898</b>	<b>1.731.416.430</b>	<b>467.346.430</b>	
<b>Margen de contribucion</b>	<b>31%</b>	<b>31%</b>	<b>31%</b>	<b>30%</b>	
Gasto mano de Obra	432.495.050	475.744.555	523.319.010	541.253.133	
Gastos de Operación	268.215.090	326.991.222	358.739.564	319.512.616	
Gastos de Administración y Ventas	112.418.181	133.359.917	146.944.046	114.200.414	
<b>Utilidad operativa</b>	<b>-262.594.060</b>	<b>607.056.205</b>	<b>702.413.809</b>	<b>-507.619.733</b>	
<b>Margen operativo</b>	<b>-15%</b>	<b>12%</b>	<b>12%</b>		
Gastos diferidos	2.700.080				
Gastos financieros	3.766.588	2.441.953	913.464	0	
<b>Utilidad gravable</b>	<b>-269.060.728</b>	<b>604.614.252</b>	<b>701.500.345</b>	<b>-507.619.733</b>	
Menos: Impuesto de Renta	-88.790.040	199.522.703	231.495.114	-167.514.512	
<b>Utilidad neta</b>	<b>-180.270.688</b>	<b>405.091.549</b>	<b>470.005.231</b>	<b>-340.105.221</b>	
<b>Margen neto</b>	<b>-10%</b>	<b>8%</b>	<b>8%</b>		
Reserva legal	-18.027.069	40.509.155	47.000.523	-34.010.522	
<b>Utilidad del periodo</b>	<b>-162.243.619</b>	<b>364.582.394</b>	<b>423.004.708</b>	<b>-306.094.699</b>	
Costos de Materia prima	69,5%	69,4%	69,4%	70,0%	
Costo mano de Obra	24,0%	9,4%	9,3%	34,7%	
Gastos de Operación	14,9%	6,5%	6,3%	20,5%	
Gastos de Administración y Ventas	6,2%	2,6%	2,6%	7,3%	
Gastos diferidos	0,1%	0,0%	0,0%	0,0%	
Gastos financieros	0,2%	0,0%	0,0%	0,0%	
<b>Utilidad gravable</b>	<b>-14,9%</b>	<b>12,0%</b>	<b>12,4%</b>	<b>-32,6%</b>	
Menos: Impuesto de Renta	-4,9%	4,0%	4,1%	-10,8%	
<b>Utilidad neta</b>	<b>-10,0%</b>	<b>8,0%</b>	<b>8,3%</b>	<b>-21,8%</b>	
Reserva legal	-1,0%	0,8%	0,8%	-2,2%	
<b>Utilidad del periodo</b>	<b>-9,0%</b>	<b>7,2%</b>	<b>7,5%</b>	<b>-19,6%</b>	

En el 2015 las ventas registradas aumentaron en un 179.22%, aumento apenas lógico, ya que el tiempo de operación en el 2014 fue de un semestre, mientras que el aumento del 2016 con respecto al 2015 fue de 12,2%.

El costo de la mano de obra paso de un 24% en el 2014 a un 9,4% en el 2015 y 9,3% en el 2016; los gastos de administración y ventas se redujeron de un 6,2% en el 2014 a un 2,6% y en 2015 y 2016.

A partir de las ventas totales registradas en el estado de resultados, se observa unas utilidades netas negativas de \$180.270.688 pesos para el 2014, evidenciando crecimientos importantes para los años siguientes pasando del -10% al 8% con \$405.091.549 pesos de utilidad en el 2015 y 8,3% con \$470.005.231 pesos en el 2016.

Con los análisis anteriores se puede concluir que para el 2015 las ventas, los costos de mano de obra, los gastos administrativos y de ventas y las utilidades presentan un comportamiento con tendencia a estabilizarse.

**Cuadro 13. Balance General.**

<b>BALANCE GENERAL</b>				
<b>ACTIVO</b>	<b>Año 0</b>	<b>2.014</b>	<b>2.015</b>	<b>2.016</b>
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>				
Caja y Bancos	180.332.920	373.899.374	1.281.778.901	2.131.384.352
Cuentas por Cobrar- Clientes	0	0	0	0
Anticipo Impuesto de Renta (Retefuente)	0	0	88.790.040	0
<b>TOTAL ACTIVOS CORRIENTES</b>	<b>180.332.920</b>	<b>373.899.374</b>	<b>1.370.568.941</b>	<b>2.131.384.352</b>
<b>ACTIVO FIJO</b>				
Activos depreciables	108.077.000	108.077.000	108.077.000	108.077.000
Depreciación acumulada	0	30.293.533	60.587.067	90.880.600
Activos amortizables	0	0	0	0
Amortización acumulada	0	0	0	0
Gastos diferibles	2.700.080	0	0	0
<b>TOTAL ACTIVOS FIJOS</b>	<b>110.777.080</b>	<b>77.783.467</b>	<b>47.489.933</b>	<b>17.196.400</b>
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>291.110.000</b>	<b>451.682.841</b>	<b>1.418.058.875</b>	<b>2.148.580.752</b>
<b>PASIVO + PATRIMONIO</b>				
<b>PASIVO</b>				
Prestaciones Sociales por Pagar	0	25.695.118	28.264.630	31.091.093
Cuentas por pagar- Proveedores	0	112.169.218	218.340.740	163.298.674
Impuesto de Renta por Pagar	0	-88.790.040	199.522.703	231.495.114
Impuestos locales por pagar		19.839.756	55.397.888	62.156.431
Iva por pagar	0	-28.181.234	-54.380.625	46.171.105
Obligaciones financieras	30.000.000	21.392.586	11.460.538	0
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>30.000.000</b>	<b>62.125.404</b>	<b>458.605.874</b>	<b>534.212.416</b>
<b>PATRIMONIO</b>				
Capital	200.000.000	200.000.000	200.000.000	200.000.000
Resultados de Ejercicios Anteriores	0	0	-162.243.619	202.338.775
Utilidades o Pérdidas del Ejercicio	0	-162.243.619	364.582.394	423.004.708
Reserva Legal		-18.027.069	22.482.086	69.482.609
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>200.000.000</b>	<b>19.729.312</b>	<b>424.820.861</b>	<b>894.826.092</b>
<b>TOTAL PASIVO + PATRIMONIO</b>	<b>230.000.000</b>	<b>81.854.716</b>	<b>883.426.735</b>	<b>1.429.038.508</b>

De acuerdo a los resultados obtenidos del balance general, se puede determinar que el proyecto con las ayudas recibidas por donación y préstamos cuenta con la capacidad de inversión requerida para la obtención de los activos necesarios para la operación administrativa y comercial.

Por su parte los pasivos para el año 0 son de \$30.000.000 incrementándose en 107,1%, 638,2% y 16,4% para los años 2014, 2015 y 2016 respectivamente.

La información anterior señala que el supermercado además de ser capaz de cubrir con sus gastos de operación, deudas y demás obligaciones genera utilidades con un comportamiento creciente. Las grandes variaciones que se evidencian en la utilidad neta del 2014 frente al 2015 se debe a la recuperación de la inversión, además de la acogida del mercado que va adquiriendo Senior Market, por otro lado se evidencia un gran aumento en los pasivos, resultante de las negociaciones de surtido de productos para la operación del supermercado, sin embargo para el 2016 se nota un comportamiento tendiente a la estabilidad del mercado.

Con los datos expuestos en el flujo de caja (Cuadro 11) se puede evidenciar que a pesar de requerir una gran inversión inicial y presentar altas cifras en sus pasivos, a partir del segundo año de operación se comienzan a generar utilidades, permitiendo mantener la liquidez del negocio. Por otra parte el valor presente neto indica la viabilidad del proyecto, con una TIR (Tasa interna de retorno) del 17,33%.

De manera general se presentan datos atípicos del 2014 frente al 2015, estos comportamientos resultan ser naturales en la transición del proyecto, ya que es un indicador de la tendencia a la estabilidad del negocio frente a la aceptación del mercado.

## 12.5 ANALISIS DE SENSIBILIDAD

La comercialización de productos es una actividad económica que presenta un alto índice de sensibilidad ante los cambios económicos y factores externos del mercado, algunos factores que representan esta sensibilidad son:

- **Susceptibilidad a cambios climáticos:** pues se ha identificado el mercado de frutas y verduras como el de mayor rotación, lo que quiere decir que los perjuicios que puedan causar estos cambios climáticos en las cosechas se van a ver reflejados en el sector agrícola que a su vez perturbará los volúmenes de ventas del supermercado.
- **Estabilidad económica del país:** Como se mencionó en el análisis del sector, Colombia es un país que ha sufrido por varios años variaciones económicas, dicha inestabilidad económica, genera una incertidumbre en los hábitos de compra de los ciudadanos, notándose este efecto en sus rutinas de compra y por supuesto los criterios bajo los cuales realizan dichas compras, tendientes a incurrir en gastos netamente necesarios.
- **Temporadas de cosecha:** No es novedad que los precios se determinan como resultado de la dinámica de la oferta y la demanda de los productos, lo que implica el abaratamiento de los productos en tiempos de cosecha, provocando un mayor consumo, haciendo variar los indicadores de ingresos del mercado.
- **Disponibilidad de productos:** Uno de los comportamientos identificados en el mercado objetivo es la tendencia a casarse con algunos productos o marcas, por lo que es indispensable contar con disponibilidad de productos básicos de mayor consumo, para cumplir con el objetivo de ofrecerlos al cliente, evitando desatención del mercado por faltantes de mercancía.
- **Influencia de medios de comunicación:** El poder de los medios de comunicación sobre las masas, ha demostrado ser un factor de mucha influencia, es por esto que se debe estar atento a la información suministrada, puesto en algún momento dicha información puede ser un elemento influyente en la variación de los volúmenes de ventas.

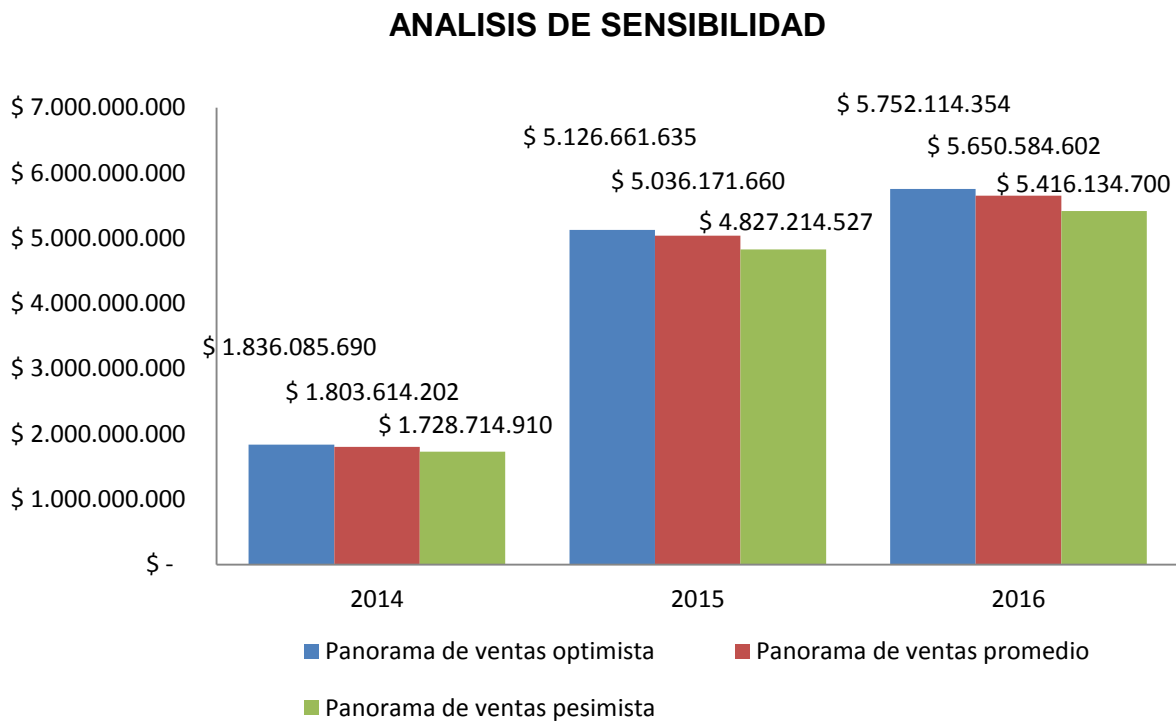


- **Guerras de precios entre proveedores:** La llegada de un producto nuevo al mercado causa reacciones en la competencia, dichas reacciones generalmente se representan en descuentos, paqueteos, promociones o estrategias de mercado que buscan mantener o aumentar sus volúmenes de ventas de ser posible, estas estrategias y movimientos de los proveedores pueden ser los causantes de datos atípicos en las ventas generadas.

- **Exhibiciones especiales:** Los ingresos que genera un supermercado no se deben solamente a su actividad de comercialización de productos, también las exhibiciones hacen parte de ellos, se considera como un factor de sensibilidad estas exhibiciones debido a las variables que se tienen en cuenta para la fijación de tarifas de alquiler del espacio, puesto que estas tarifas presentan variaciones de acuerdo al sector del producto, el posicionamiento del que goce en el mercado, el espacio en el que va a ser exhibido, el volumen que ocupe la exhibición, rotación y muchos otros factores.

En el siguiente grafico se presentan un panorama de ventas optimista, pesimista y de ventas promedio para los años 2014, 2015 y 2016.

**Figura 12. Análisis de sensibilidad para el 2014, 2015 y 2016.**



Los factores tomados para la evaluación de los panoramas planteados en el grafico son:

**Satisfacción de las necesidades del cliente:** Más importante aun que una buena campaña publicitaria es lograr la satisfacción del cliente, pues su testimonio atraerá más clientes al supermercado, dándole reconocimiento en el entorno y despertando el interés de los posibles inversionistas, nuevos socios y proveedores. El concepto anterior fue tomado para la evaluación del panorama optimista que de esta misma forma se ve reflejado en la TIR, que arroja un resultado del 21,84%.

**Campañas y estrategias publicitarias y de mercadeo:** Esta inversión permite al supermercado darse a conocer en el entorno, logrando captar la atención de los clientes objetivo. Es importante recordar constantemente al público acerca del supermercado y sus servicios, es por esto que se tomó este factor para la evaluación del panorama de ventas promedio, el cual presento una TIR del 17,33%.

**Faltantes de producto:** Los productos son la razón de la visita del cliente, es por esto que al no contar con la disponibilidad de productos que el cliente requiere se va a reflejar un decremento en las ventas, disminuyendo la TIR para este panorama con un 2,62%.

### 13 IMPACTO SOCIAL

Con el desarrollo de este proyecto no solo se verán beneficiados los usuarios del servicio al gozar de una atención pensada y creada para ellos; también se exponen algunos beneficios para la comunidad en los siguientes aspectos:

- **Inclusión social:** Senior Market se plantea como una oportunidad para la inclusión en actividades cotidianas de los adultos mayores y personas con discapacidad por medio de la disposición de condiciones necesarias para su movilidad y comodidad, condiciones que no son tenidas en cuenta en los centros comerciales, supermercado y sitios públicos existentes en la ciudad de Cali.
- **Inclusión laboral para adultos mayores y personas con discapacidad:** Entre las propuestas planteadas en este plan de empresa se exponen también oportunidades de empleo para e personas con discapacidad y adultos mayores que aún se encuentran en condiciones para desempeñarse laboralmente siendo este supermercado una oportunidad de ingreso para ellos.

Las personas que se empleen para el desempeño de tareas administrativas deberán tener conocimientos previos y formación respecto al cargo en el que se vaya a emplear, los procesos de selección y atracción de personal se realizaran por medio de subcontratación con algunas entidades dedicadas a este tipo de actividad, como “Best Buddies Colombia<sup>71</sup>” y Corporación OLEÉ.<sup>72</sup>

Emplear a estas personas en el supermercado, permite también desarrollar aspectos como respeto y aceptación del trabajo, favorece la integración, gracias a la interacción que le permite el relacionarse con otras personas y por consiguiente adquirir habilidades sociales, generar mayor autonomía y satisfacción por ellos mismos, además de independencia económica y personal.

Con esta propuesta se tiene la intención de generar 24 empleos directos, entre los cuales se encuentra la parte administrativa y operativa del supermercado, además de alrededor de 25 a 30 empleos indirectos aproximadamente, entre personal de impulso, mercadeo, operación logística, oficios varios y vigilancia.

---

<sup>71</sup> Best Buddies Colombia. Nuestros Programas. [En línea] [Consultado 25 Junio 2012]. Disponible en: [http://www.bestbuddies.com.co/html/i\\_portals/index.php](http://www.bestbuddies.com.co/html/i_portals/index.php)

<sup>72</sup> Corporación OLEE. Corporación Oficina Local de Empleo y Emprendimiento. [En línea] [Consultado 25 Junio 2012]. Disponible en: <http://www.corporacionolee.com/olee.html>

- **Fuente de empleo para personas de escasos recursos:** Para las negociaciones de servicio de transporte se tendrán en cuenta principalmente padres Con el desarrollo de este proyecto no solo se verán beneficiados los usuarios del servicio al gozar de una atención pensada y creada para ellos, y/o madres cabeza de familia, con el propósito de ser generadores de una fuente de ingresos para personas de escasos recursos como lo son los trabajadores del servicio de transporte público, brindándoles una oportunidad de mejorar su calidad de vida y la de su familia, además de proporcionarles un entorno de trabajo más seguro.
- **Servicio de transporte subsidiado:** El servicio de transporte prestado por el supermercado será subsidiado para personas de la tercera edad y adultos mayores, la prestación de este servicio tendrá algunas restricciones tal como se explicó en el modelo de negocio.

Esta idea de negocio a pesar de ser un proyecto con ánimo de lucro presenta un impacto social, puesto que su modelo de negocio y todos los aspectos relacionados al servicio y operación del supermercado están pensados en el mejoramiento de la calidad de vida de las personas con discapacidad y los adultos mayores.

## 14 CONCLUSIONES

Con el presente trabajo escrito se evidencia el desarrollo del plan de empresa para el estudio de viabilidad para la creación de un supermercado dirigido a personas con discapacidad y adultos mayores, logrando la realización de cada uno de los objetivos específicos planteados con este fin, objetivos para los cuales se obtuvieron los siguientes resultados:

- La realización del estudio de mercado permitió conocer aspectos como comportamientos, tendencias y costumbres de los compradores potenciales de Senior Market; se logró identificar claramente las razones por las que los clientes seleccionan los lugares para la realización de sus compras, como también los puntos fuertes y débiles del servicio de estos supermercados; gracias a las observaciones realizadas se fortalecieron las ideas iniciales de las necesidades identificadas, asimismo se encontraron algunos factores importantes que no se habían tenido en cuenta antes.
- Con el estudio técnico se logró determinar principalmente el alcance de los servicios ofrecidos por el supermercado, con sus respectivas especificaciones y también clarificar la idea del sector de ubicación del supermercado, ya que con el análisis social, económico y comercial de las comunas de la ciudad de Cali se identificó que la comuna 19 es la ideal para la instalación y puesta en marcha de Senior Market, por poseer características que impulsan al éxito del proyecto, como son su concentración de negocios enfocados al sector salud, contar con el mayor número de barrios de estratos 4 y 5 (que son el nivel socioeconómico al que se quiere llegar con el proyecto), además de ser la comuna de Cali con mayor número de barrios y urbanizaciones, y ser considerada una de las comunas más prosperas de la ciudad; al mismo tiempo, la comuna 19 cuenta con vías de acceso que permiten la operación logística que requiere el surtido y abastecimiento del supermercado, como también la movilización de los clientes, puesto que consta de varias vías principales para el desplazamiento.
- El análisis administrativo y jurídico legal permitió conocer los requisitos que se deben tener en cuenta para la creación legal de un negocio; para este caso específico se identificaron los trámites clave para la iniciación y evitar incurrir en multas o fallas administrativas, por lo que se debe realizar un registro en la cámara de comercio, bajo una figura acorde a las actividades del supermercado, solicitar y tramitar permisos de Sayco & Acinpro para la música de ambientación, inscripción ante Industria Comercio y Avisos e inscribirse en el RUT, principalmente; por otra parte se logró el planteamiento de los perfiles y funciones requeridas para la operación del supermercado, tanto administrativa como operativa y la nómina respectiva, ajustándose a las normas legales de contratación y carga prestacional.

- La evaluación económica del proyecto ayudo a determinar la viabilidad del mismo, arrojando unos resultados positivos desde la etapa de iniciación simulada, dicha viabilidad se determinó a partir de las proyecciones de ventas, que permitieron plantear el estado de resultados, balance general, flujo de caja, gastos de nómina, gastos de constitución, concluyendo finalmente con una evaluación general. El proyecto presenta una TIR de 17,33%, un valor presente neto de \$46.194.559 pesos. Las condiciones bajo las cuales se permite la entrada de los socios es con un aporte igual o superior a los \$10.000.000 de pesos, por los cuales se negociaran acciones y utilidades generadas por el supermercado.

## 15 RECOMENDACIONES

Con fines de hacer más atractiva la propuesta del plan de empresa se sugieren las siguientes alternativas:

- Realizar propuestas de atención personas con discapacidad y adultos mayores, respecto a temas de accesibilidad, ergonomía y movilidad en supermercados ya establecidos en la ciudad, exponiendo las propuestas planteadas en el presente proyecto.
- En caso de crearse el supermercado y llevar a cabo el plan de empresa planteado, se recomienda ampliar el mercado, mostrando el negocio no únicamente para atención para personas con discapacidad y adultos mayores, sino también presentándolo como opción de compra para el público en general y resaltando las características especiales en el servicio enfocadas a la accesibilidad, movilidad, ergonomía y trato preferencial para las personas con limitaciones.

## BIBLIOGRAFIA

ALCAIDE C. Juan Carlos. ¿Dónde está el marketing para mayores? [En línea] Estados Unidos. Septiembre 2005 [Consultado 28 Enero 2012]. Disponible en: <http://www.camaravalencia.com/colecciondirectivos/leerArticulo.asp?intArticulo=2045&pagina=1>

ALCALDIA DE SANTIAGO DE CALI. Departamento administrativo de Planeación. Plan de desarrollo 2008-2011 “Para vivir la vida dignamente”. [En línea] [Consultado 8 Agosto 2012]. Disponible en: <http://planeacion.cali.gov.co/DirPlanDesa/Periodo%202008-2011/Diagnostico%20Plan%20de%20Desarrollo%20Cali%202008-2011.pdf>

ALONSO Julio Cesar. ARCOS Mauricio Alejandro. Una Mirada Descriptiva a las Comunas de Cali. Comuna 19. Centro de Investigación en Economía y Finanzas. Universidad ICESI. [En línea] Cali. Diciembre de 2007. [Consultado 14 Junio 2012]. Disponible en: [https://dspace.icesi.edu.co/dspace/bitstream/10906/65185/1/comuna\\_diecinueve.pdf](https://dspace.icesi.edu.co/dspace/bitstream/10906/65185/1/comuna_diecinueve.pdf)

ARMONÍA, BELLEZA Y SALUD. [Consultado el 29 de Enero de 2012] [En línea] <http://www.armoniabellezaysalud.com/>

Best Buddies Colombia. Nuestros Programas. [En línea] [Consultado 25 Junio 2012]. Disponible en: [http://www.bestbuddies.com.co/html/i\\_portals/index.php](http://www.bestbuddies.com.co/html/i_portals/index.php)

BIG PASS. Establecimientos. Pertenezca a nuestra Red. [En línea] [Consultado 20 Junio 2012]. Disponible en: <http://www.bigpass.com.co/page.html?ne>

BONILLA Franco Carolina. Bancóldex y el BID apoyan la consolidación de la industria de Capital Emprendedor en Colombia. [En línea] Bogotá. Diciembre 15 2011. [Consultado 28 Junio 2012]. Disponible en: <http://www.emprendimientouao.org/bancoldex-y-el-bid-apoyan-la-consolidacion-de-la-industria-de-capital-emprendedor-en-colombia/>



Brilladora el Diamante. Servicios de Aseo. [En línea] [Consultado 25 Junio 2012]. Disponible en:  
[http://brilladoraeldiamante.com/mantenimiento\\_de\\_aseo.html](http://brilladoraeldiamante.com/mantenimiento_de_aseo.html)

CONTRERAS Diego. Nominas.com.co. Liquidación de Nomina Colombia. [En línea] Diciembre 2011. [Consultado 20 Junio 2012]. Disponible en:  
<http://nominas.com.co/liquidacion-de-nomina.html>

CALLEJAS Mesa Ramón Javier. Un Periódico. Perspectivas Económicas de Colombia para el 2012: estabilidad y crecimiento. [En línea] Medellín. Junio 2012. [Consultado 2 Junio 2120]. Disponible en:  
<http://www.unperiodico.unal.edu.co/dper/article/perspectivas-economicas-de-colombia-para-el-2012-estabilidad-y-crecimiento.html>

Cámara de Comercio de Cali. Como crear su Empresa. Documento de Constitución. Requisitos para Constituir una Sociedad por Acciones Simplificada. [En línea] [Consultado 12 Junio 2012]. Disponible en:  
<http://www.ccc.org.co/como-crear-su-empresa/registrar-la-minuta-en-una-notaria/>

CAMPOS Ana, MARQUES Yolima. Matriz D.O.F.A. [En Línea] Junio 2009. [Consultado 8 Junio 2011]. Disponible en:  
<http://dofamatriz.blogspot.com/>

COLOMBIA. Bancóldex iNNpulsa a Colombia [En Línea] Medellín. Febrero 2012. [Consultado el 18 de Febrero de 2012]. Disponible en:  
<http://www.bancoldex.com/contenido/contenido.aspx?catID=1&conID=3414>

COLOMBIA. Cámara de Comercio de Cali. Como Crear su Empresa. Compromisos con el Registro Mercantil. Empresarios Persona Natural. [En línea] [Consultado 12 Junio 2012]. Disponible en:  
<http://www.ccc.org.co/como-crear-su-empresa/compromisos-para-funcionar-y-operar-legalmente/>

COLOMBIA. Código de Comercio. Título Preliminar. Disposiciones Generales. Decreto 410 del 16 de Junio 1971. [En línea] [Consultado 26 Junio 2012]. Disponible en:

[http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/codigo/codigo\\_comercio.html](http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/codigo/codigo_comercio.html)  
COLOMBIA. Ley 361 de 1997. Febrero 7 de 1997. [En línea] [Consultado 26 Junio 2012]. Disponible en:  
<http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=343>

COLOMBIA. Decreto 1879 de 2008. Diario Oficial. Expedido el 29 de Mayo del 2005. [En línea] [Consultado 26 Junio 2012]. Disponible en:  
<http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=30524>

COLOMBIA. Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, Mipymes. Portal empresarial Colombiano. Emprende Colombia. [En línea] [Consultado 27 Junio 2012]. Disponible en:  
<http://www.mipymes.gov.co/publicaciones.php?id=2606>

COLOMBIA. Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. Capítulo I. Campo de Aplicación. [En línea] Mayo 1979. [Consultado 23 Junio 2012]. Disponible en:  
<http://www.ilo.org/dyn/travail/docs/1509/industrial%20safety%20statute.pdf>

COLOMBIA. Ministerio de Transporte. Decreto 805 de 2008. [En línea] Publicado el 14 de Marzo de 2008. [Consultado 23 Junio 2012]. Disponible en:  
<http://web.presidencia.gov.co/decretoslinea/2008/marzo/14/dec80514032008.pdf>

COLOMBIA. Cali en cifras. [En línea] Alcaldía de Santiago de Cali. 2011 [Consultado 3 Junio 2012]. Disponible en:  
[http://planeacion.cali.gov.co/Publicaciones/Cali\\_en\\_Cifras/Caliencifras2011.pdf](http://planeacion.cali.gov.co/Publicaciones/Cali_en_Cifras/Caliencifras2011.pdf)

COLOMBIA. Red de Cajas de Herramientas Mipyme. Plan de Negocios. [En línea] [Consultado 29 Enero 2012]. Disponible en:  
<http://www.infomipyme.com/Docs/GT/Offline/inicioempresa/plandenegocio.htm>

COLOMBIA. Banco de la Republica de Colombia. Boletín de Indicadores económicos. [En Línea] Junio de 2012. [Consultado 12 Junio 2012]. Disponible en:  
<http://www.banrep.gov.co/documentos/series-estadisticas/informes/bie.pdf>

COLOMBIA. Congreso de Colombia. Ley 675 de 2001. [En línea] Expedida el 4 de Agosto de 2001. [Consultado 12 Junio 2012]. Disponible en:  
[http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley/2001/ley\\_0675\\_2001.html](http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley/2001/ley_0675_2001.html)

COLOMBIA. Emprendimiento SENA. Como Crear una Empresa. Sociedades por Acciones Simplificadas. [En línea] 2008. [Consultado 12 Junio 2012]. Disponible en:

[http://emprendimiento.sena.edu.co/index.php?view=article&catid=6%3Acadena-de-valor&id=9%3Asociedades-por-acciones-simplificadas-sas&format=pdf&option=com\\_content&Itemid=3](http://emprendimiento.sena.edu.co/index.php?view=article&catid=6%3Acadena-de-valor&id=9%3Asociedades-por-acciones-simplificadas-sas&format=pdf&option=com_content&Itemid=3)

COLOMBIA. Cámara de Comercio de Cali. Como crear su Empresa. Seleccione el tipo de sociedad a Constituir. [En línea] Cali. [Consultado 12 Junio 2012]. Disponible en:

<http://www.ccc.org.co/como-crear-su-empresa/seleccione-el-tipo-de-sociedad-a-constituir/>

COLOMBIA. Fondo Nacional de Garantías. [En línea] Bogotá. 2012 [Consultado 28 Junio 2012]. Disponible en:

<http://www.fng.gov.co/fng/portal/apps/php/index.get>

COLOMBIA. Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, Mypymes. Portal empresarial Colombiano. Bancoldex. [En línea] [Consultado 28 Junio 2012]. Disponible en:

<http://www.mipymes.gov.co/publicaciones.php?id=23337>

COLOMBIA. DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO NACIONAL DE ESTADISTICA. Libro censo general 2005. [En línea] Abril 2008. [Consultado 11 Febrero 2012]. Disponible en:

<http://www.dane.gov.co/censo/files/libroCenso2005nacional.pdf>

COLOMBIA. Departamento Administrativo Nacional de Estadística. Libro Proyecciones de población nacional, municipal total por área 1985 -2020. [En línea] Censo Nacional 2005. [Consultado 2 Mayo 2012]. Disponible en:

[http://www.dane.gov.co/index.php?option=com\\_content&view=article&id=238&Itemid=121](http://www.dane.gov.co/index.php?option=com_content&view=article&id=238&Itemid=121)

COLOMBIA. DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO NACIONAL DE ESTADISTICA. Comercio Interno y Servicios. Grandes Almacenes e Hipermercados Minoristas – GAHM- CIU Rev. 3. [En línea] [Consultado 22 Junio 2012]. Disponible en:

[http://www.dane.gov.co/index.php?option=com\\_content&view=article&id=49&Itemid=55](http://www.dane.gov.co/index.php?option=com_content&view=article&id=49&Itemid=55)

COLOMBIA. DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO NACIONAL DE ESTADISTICA. Discapacidad por Departamentos. Valle. Cuadro 21. [En línea] Censo Nacional 2005. [Consultado 3 Junio 2012]. Disponible en:

[http://www.dane.gov.co/index.php?option=com\\_content&view=article&id=807&Itemid%3D120&Itemid=120](http://www.dane.gov.co/index.php?option=com_content&view=article&id=807&Itemid%3D120&Itemid=120)

COLOMBIA. Congreso de la Republica de Colombia. LEY 100 DE 1993. Articulo 47. [En Línea] [Consultado 14 Junio 2012]. Disponible en:

<http://www.col.ops-oms.org/juventudes/Situacion/LEGISLACION/SALUDYDEPORTE/SL10093.htm>

COLOMBIA. Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, Mypimes. Portal empresarial Colombiano. iNNpulsas Mipymes. [En línea] [Consultado 28 Junio 2012]. Disponible en:

<http://www.mipymes.gov.co/publicaciones.php?id=23362>

COMUNIDAD EUROPEA. Manual de Oslo, Guía para la recogida e interpretación de datos sobre innovación. [En Línea] Comunidad Europea. 2005 [Consultado 12 Febrero 2012]. Disponible en:

[http://www.conacyt.gob.sv/Indicadores%20Sector%20Academcio/Manual\\_de\\_Oslo%202005.pdf](http://www.conacyt.gob.sv/Indicadores%20Sector%20Academcio/Manual_de_Oslo%202005.pdf)

Corporación OLEE. Corporación Oficina Local de Empleo y Emprendimiento. [En línea] [Consultado 25 Junio 2012]. Disponible en:

<http://www.corporacionolee.com/olee.html>

Corporación Universitaria Lasallista 2009. Presentación y referencias bibliográficas. Normas técnicas Colombianas sobre documentación ICONTEC [En línea] [Citado el 28 de Enero de 2012]

<http://www.slideshare.net/lqbernal8606/normas-icontec-trabajos-acadmicos>

Congreso Mundial sobre Gerontología. Ciudades Globales Amigables con los Mayores: Guía. 2005 [En línea] Bogotá 2012. [Consultado 28 Enero 2012]. Disponible en:

<http://www.who.int/ageing/AFCSpanishfinal.pdf>

Corporación Universitaria Lasallista. Trabajos Escritos: Presentación y referencias bibliográficas. Normas técnicas Colombianas sobre documentación ICONTEC [En línea] Medellín. 2009. [Consultado 28 Enero 2012]. Disponible en:  
<http://www.slideshare.net/lgbernal8606/normas-icontec-trabajos-acadmicos>

Conocimientosweb.net. Idea de Negocio: Supermercados para ancianos. [En línea] [Consultado el 29 de Enero de 2012]  
<http://www.conocimientosweb.net/zip/article540.html>

DANE. Boletín de prensa. Grandes Almacenes e hipermercados y comercio de vehículos automotores nuevos. [En línea] Mayo 2012. [Consultado 30 Junio 2012]. Disponible en:  
[http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/almacenes/bol\\_gah\\_ltrim12.pdf](http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/almacenes/bol_gah_ltrim12.pdf)

Davivienda. Productos y Servicios. Empresas y Agropecuarios. Crédito Comercial. Lo que debe saber sobre Findeter. [En línea] [Consultado 28 Junio 2012]. Disponible en:  
<http://productos.davivienda.com/EmpresasyAgropecuarios/Cr%C3%A9ditoComercial/Cr%C3%A9ditosdeRedescuento/Findeter.aspx>

DE LA VEGA Bustillos Enrique Javier. LOPEZ Millán Francisco Octavio. SOTO Selene. Memorias del VI Congreso Internacional de Ergonomía. Instituto Tecnológico de Hermosillo. Sociedad Ergonomista de México [En línea] México. [Consultado 5 Julio 2012]. Disponible en:  
<http://www.semec.org.mx/archivos/6-22.pdf>

Desarrollo Económico Social. Iniciativas Económicas para el Desarrollo Social: viabilidad y Planificación. Cap. 4. [En línea] [Consultado el 24 de Febrero de 2012]  
[http://www.dhl.hegoa.ehu.es/iedl/Materiales/4\\_Que\\_es\\_PV.pdf](http://www.dhl.hegoa.ehu.es/iedl/Materiales/4_Que_es_PV.pdf)

Dinero.com. El fenómeno de Locatel. [En línea] Febrero 2011. [Consultado 30 Junio 2012]. Disponible en:  
<http://www.dinero.com/edicion-impres/negocios/articulo/el-fenomeno-locatel/112414>

DR. CASTAÑEDA V. Winston. Evaluación de Proyectos con ayuda del software Excel. [En línea] [Consultado 11 Agosto 2012]. Disponible en:  
<http://www.upt.edu.pe/contents/espg/uploaded/investigacion/papers/UPT-EPG-Paper-Evaluacion de Proyectos.pdf>

EL ESPECTADOR. Colombia, octavo en creación de empresas. Encomia. [En línea] Bogotá. Febrero 2011 [Consultado 28 Enero 2012]. Disponible en:  
<http://www.elespectador.com/economia/articulo-251639-colombia-octavo-creacion-de-empresas>

EL PAÍS. Unidad Investigativa. Cali, Frenazo a transporte “pirata” en la ciudad. [En línea] Cali. Junio 2012. [Consultado 23 Junio 2012]. Disponible en:  
<http://historico.elpais.com.co/paionline/calionline/notas/Abril232009/cal7.html>

ESPAÑA. Desarrollo Económico Local. Iniciativas Económicas para el Desarrollo Social: viabilidad y Planificación. Cap. 4. [En línea] España 2008. [Consultado 24 Febrero 2012]. Disponible en:  
[http://www.dhl.hegoa.ehu.es/iedl/Materiales/4\\_Que\\_es\\_PV.pdf](http://www.dhl.hegoa.ehu.es/iedl/Materiales/4_Que_es_PV.pdf)

FONDO EMPRENDER. Guía Práctica para Realizar un Plan de Mercadeo. [En línea] [Consultado 10 Marzo 2012]. Disponible en:  
[https://www.google.com.co/search?rlz=1C1CHJL\\_esCO450CO450&sugexp=chrome,mod=17&sourceid=chrome&ie=UTF-8&q=C%C3%B3mo%3F+%C2%BFtengo+la+capacidad+de+producir+el+bien+o+servicio%3F+%C2%BFQu%C3%A9+requiero+de+mis+proveedores%3F+%C2%BFtengo+acceso+a+los+proveedores%3F%E2%80%A2+%C2%BF%C3%B3mo+afecta+la+situaci%C3%B3n+pol%C3%ADtica+y+econ%C3%B3mica+al+sector+al+que+usted+quiere+vincularse+y+cu%C3%A1les+son+los+aspectos+m%C3%A1s+relevantes+d](https://www.google.com.co/search?rlz=1C1CHJL_esCO450CO450&sugexp=chrome,mod=17&sourceid=chrome&ie=UTF-8&q=C%C3%B3mo%3F+%C2%BFtengo+la+capacidad+de+producir+el+bien+o+servicio%3F+%C2%BFQu%C3%A9+requiero+de+mis+proveedores%3F+%C2%BFtengo+acceso+a+los+proveedores%3F%E2%80%A2+%C2%BF%C3%B3mo+afecta+la+situaci%C3%B3n+pol%C3%ADtica+y+econ%C3%B3mica+al+sector+al+que+usted+quiere+vincularse+y+cu%C3%A1les+son+los+aspectos+m%C3%A1s+relevantes+d)

Fundación Andrés Barrera. Concepto y Clasificación de Empresa. [En Línea] Bogotá. Mayo 2005. [Consultado 12 Febrero 2012]. Disponible en:  
<http://www.monografias.com/trabajos21/clasificacion-empresas/clasificacion-empresas.shtml>

Fundación Bertelsmann. Emprendimiento Social Juvenil 18 buenas prácticas. [En línea] Barcelona. Noviembre 2007. [Consultado 28 Enero 2012]. Disponible en:  
[http://www.fundacionbertelsmann.org/fundacion/data/ESP/media/Buenas\\_Practicas\\_ESJ.pdf](http://www.fundacionbertelsmann.org/fundacion/data/ESP/media/Buenas_Practicas_ESJ.pdf)

Fundación Saldarriaga Concha. Apoyo al emprendimiento y generación de ingresos para personas con discapacidad. [En línea] [Consultado 8 Julio 2012]. Disponible en:

<http://www.saldarriagaconcha.org/proyecto-detalle.php?id=45&c=3>

GÓMEZ G. Constanza. Cadenas de Supermercados en el país listas para volver a crecer, según estudio de interbolsa. Sección Economía. [En Línea] Septiembre de 2009. [Consultado 12 Febrero 2012] Disponible en:

<http://www.portafolio.co/archivo/documento/CMS-6005327>

GRANDES SUPERFICIES DE COLOMBIA. Manual de Proveedores. Parte VIII. Condiciones Comerciales de Compra. Aportaciones por Exhibición. Pág. 29. [En línea] [Consultado 25 Junio 2012]. Disponible en:

[https://www.prov-carrefour.com.co/gateweb/base/documentos/Manual\\_proveedor.pdf](https://www.prov-carrefour.com.co/gateweb/base/documentos/Manual_proveedor.pdf)

GUEVARA Johanna. Reformas 2003. Reforma Pensional. [En línea] Enero 2003. [Consultado 14 Junio 2012]. Disponible en:

<http://www.colombia.com/especiales/2003/reformas/pensional/cuales.asp>

Guía Técnica Colombiana. GTC 184. Editada por el instituto Colombiano de Técnicas y Certificación (ICONTEC) Apartado 14237 Bogotá 2009. [Consultado 23 Junio 2012]

GRUPO ÉXITO. Sobre el Grupo Éxito. [En línea] Bogotá. Última Actualización 5 de Junio de 2012. [Consultado 5 Junio 2012]. Disponible en:

<http://www.grupoexito.com>

HERRERA Camilo (Presidente de Radar). Colombia... un país de consumo. El mejor momento de la vida (mayora 65 años). [En línea] Enero 2011. [Consultado 3 Junio 2012]. Disponible en:

<http://elconsumodelmercadohoy.blogspot.com/>

INDEX MUNDI. Colombia Producto Interno Bruto (PIB) – Tasa de Crecimiento Real. [En Línea] Marzo 2012. [Consultado 12 Junio 2012]. Disponible en:

[http://www.indexmundi.com/es/colombia/producto\\_interno\\_bruto\\_\(pib\)\\_tasa\\_de\\_crecimiento\\_real.html](http://www.indexmundi.com/es/colombia/producto_interno_bruto_(pib)_tasa_de_crecimiento_real.html)

Instituto de Biomédica de Valencia. Cursos online 2009. Accesibilidad Integral y en el patrimonio. Módulo 3. Sesión 3. Las Rampas. Pág. 6 [Consultado Julio 7 2012]

Instituto de Biomédica de Valencia. Cursos online 2009. Accesibilidad Integral y en el patrimonio. Módulo 3. Sesión 4. Los Pasillos. Pág. 7 [Consultado Julio 7 2012]

Instituto de Biomédica de Valencia. Cursos online 2009. Accesibilidad Integral y en el patrimonio. Módulo 3. Sesión 4. Resbaladidad de los Suelos. Pág. 5. [Consultado Julio 7 2012]

JARAMILLO Leonor. Emprendimiento: Concepto Básico en Competencias. Edición No. 7. [En línea] Barranquilla. Diciembre 2008. [Consultado 29 Enero 2012]. Disponible en:  
<http://www.uninorte.edu.co/divisiones/iese/lumen/ediciones/7/articulos/emprendimiento.pdf>

MARTINEZ Edgar Fernando. Orientaciones para Centros Comerciales en Colombia. Principios y Condiciones sobre la Convivencia en Propiedad Horizontal. [En línea] Marzo 2010. [Consultado 12 Junio 2012]. Disponible en:  
<http://admonpropiedadhorizontal.blogspot.com>

MEJÍA Álvarez Andrés Felipe. Crónica del Quindío. Súper inter espera un crecimiento del 40% en sus ventas para el 2011. [En línea] Abril 2011. [Consultado 30 Junio 2012]. Disponible en:  
<http://www.cronicadelquindio.com/noticia-completa-titulo-super-inter-espera-un-crecimiento-del-40-en-sus-ventas-en-2011-seccion-Econ%C3%B3micas-nota-28802.htm>

NARANJO Daniel. El adulto Mayor. Pág. 22. [En línea] Abril 2009. [Consultado 19 Junio 2012]. Disponible en:  
<http://www.slideshare.net/dfnaranjo/el-adulto-mayor>

OCDE y Eurostat, Manual de Oslo, Guía para la recogida e interpretación de datos sobre innovación. [En Línea] [Citado el 12 de Febrero de 2012]  
[http://www.conacyt.gob.sv/Indicadores%20Sector%20Academico/Manual\\_de\\_Oslo%2005.pdf](http://www.conacyt.gob.sv/Indicadores%20Sector%20Academico/Manual_de_Oslo%2005.pdf)



OLIMPICA. Manual de Proveedores. [En línea] [Consultado 25 Junio 2012]. Disponible en:

<http://www.olimpica.com.co/docs/ManualProveedores.pdf>

Plan de Negocios y emprendedores. Cap. III. Importancia del Plan de Negocio en la Micro, Pequeña y Mediana empresa. [En línea] [Consultado 29 Enero 2012]. Disponible en:

[http://catarina.udlap.mx/u\\_dl\\_a/tales/documentos/lcp/miron\\_t\\_jp/capitulo3.pdf](http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lcp/miron_t_jp/capitulo3.pdf)

Portafolio.com. Sin arancel llegaran desde uvas hasta motos de EE.UU. [En línea] Mayo 2012. [Consultado 1 Junio 2012]. Disponible en:

<http://www.portafolio.co/negocios/arancel-desde-uvas-motos-estados-unidos>

Portafolio.co. Carrefour vendió en el país 5 billones de pesos en 2010. [En línea] [Consultado 30 Junio 2012]. Disponible en:

<http://www.portafolio.co/economia/carrefour-vendio-5-billones-el-pais>

PRADA Pava Laura. Ministerio de la Protección Social Instituto de bienestar Familiar. Ficha técnica de Servicio Integral de Fotocopiado. [En línea] Bogotá. Abril 2009. [Consultado el 23 de Junio de 2012]. Disponible en:

[https://www.icbf.gov.co/espanol/sede/2009/sa\\_002/Ficha%20Tecnica%20Fotocopiado2009.pdf](https://www.icbf.gov.co/espanol/sede/2009/sa_002/Ficha%20Tecnica%20Fotocopiado2009.pdf)

Revista I Alimentos. Edición 19. El Consumo y el Consumidor Colombiano. [En línea] Marzo 2011. [Consultado 24 Junio 2012]. Disponible en:

<http://www.revistaalimentos.com.co/ediciones/ediciones-2010/edicion-19/especial-consumo-colombiano/el-consumo-y-el-consumidor-colombiano.htm>

SODEXO. Como ser un afiliado. [En línea] [Consultado 20 Junio 2012]. Disponible en:

<https://transacciones.sodexhopass.com.co/AFILIADOS/NewsDetail/401/1/ComoserunAfiliado>

SANTIAGO DE CALI. SECRETARIA DE DESARROLLO TERRITORIAL Y BIENESTAR SOCIAL. Normas Jurídicas sobre la discapacidad en Colombia. [En línea] [Consultado el 1 de Mayo de 2012]

[http://www.cali.gov.co/publico2/documentos/Bienestar/discapacidad/normas\\_juridicas.pdf](http://www.cali.gov.co/publico2/documentos/Bienestar/discapacidad/normas_juridicas.pdf)

SANTIAGO DE CALI. SECRETARIA DE DESARROLLO TERRITORIAL Y BIENESTAR SOCIAL. Plan indicativo de la política pública para el adulto mayor de Santiago de Cali. 10 de Agosto 2010 [en línea] [Consultado el 1 de Mayo de 2012] <http://www.cali.gov.co/publico2/documentos/Bienestar/planindicativo.pdf>

SoyEntrepreneur.com. Supermercados Para Acianos. (S.N) [En línea] Australia. [Consultado 28 Enero 2012]. Disponible en: <http://www.100ideasparaemprender.com/home/2011/08/supermercados-para-ancianos/>

TRUJILLO Diego. Plan de Negocio Caproca. Análisis MECA. Pág. 7. [En Línea] Abril 2007. [Consultado 8 Junio 2011]. Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos43/plan-negocio-caproca/plan-negocio-caproca7.shtml>

Universidad Autónoma de Occidente Cali. Centro Institucional de Emprendimiento Empresarial. Facultad de ciencias Económicas y Administrativas. Introducción al Modelo de negocio – CANVAS. Medios de Comunicación. [En línea] Cali. [Consultado 18 Junio 2012]. Disponible en: <http://www.ccc.org.co/content/wp-content/uploads/2012/04/Elementos-para-tener-en-cuenta-en-un-modelo-Canvas.pdf>

Universidad Nacional de Colombia. Facultad de Ciencias Económicas. Unidad de Emprendimiento Empresarial. [En línea] Bogotá. 2012. [Consultado 28 Junio 2012]. Disponible en: [http://www.fce.unal.edu.co/Emprendimiento/contenidos.php?id\\_cont=Bancolde](http://www.fce.unal.edu.co/Emprendimiento/contenidos.php?id_cont=Bancolde)

UN PERIODICO. Publicado el 2 de junio de 2012. [En línea] [Consultado el 2 de Junio de 2120] <http://www.unperiodico.unal.edu.co/dper/article/perspectivas-economicas-de-colombia-para-el-2012-estabilidad-y-crecimiento.html>

(S.N) 40 Ideas originales de Negocio. [En línea] Abril 2009. [Consultado 28 Enero 2012]. Disponible en: <http://negociosyemprendimiento.com/40-ideas-originales-de-negocios/>

(S.N) Banco Mundial de la Mujer. Plan de Empresa. [En línea] [Consultado 28 Enero 2012]. Disponible en: <http://www.autoempleomujer.com/plan.htm>

(S.N) Planificación: 6 pasos para convertir tu idea en un negocio rentable. [En línea] México. [Consultado 28 Enero 2012]. Disponible en:  
<http://www.esmas.com/emprendedores/startups/ideasvsopportunidades/400262.html>  
!

(S.N) Supermercado ofrece sistema de compra asistida para discapacitados. [En línea] Chile. Julio 2010. [Consultado 10 Marzo 2012]. Disponible en:  
[http://megagaleras.terra.cl/galerias/galeria.cfm?id\\_galeria=51942](http://megagaleras.terra.cl/galerias/galeria.cfm?id_galeria=51942)

(S.N) Guía Práctica para Realizar un Plan de Mercadeo.[En línea] [Consultado el 10 de Marzo de 2012]  
[https://docs.google.com/viewer?a=v&q=cache:spPJ4SmeuZoJ:www.fondoemprender.com/bancomedios/documentos%2520office/Guia%2520practica%2520para%2520realizar%2520un%2520plan%2520de%2520mercadeo.doc+metodologia+plan+de+empresa&hl=es&gl=co&pid=bl&srcid=ADGEEShZYyW9KLTZyaCIYJSGS86W8laDzodcPTqKd7xcHg0UqkP\\_Y4fnmDrzSmgV1MC\\_Gg9qKUMWIQdXbJ-K\\_pAHNAmgvexRtO0soLcyJh1wRGJ9znGkKP1EvsG3dfSmC0qnImg1yoXR&sig=AHIEtbQg8us40HDxhjbP6GAPwRvJhfLpQ](https://docs.google.com/viewer?a=v&q=cache:spPJ4SmeuZoJ:www.fondoemprender.com/bancomedios/documentos%2520office/Guia%2520practica%2520para%2520realizar%2520un%2520plan%2520de%2520mercadeo.doc+metodologia+plan+de+empresa&hl=es&gl=co&pid=bl&srcid=ADGEEShZYyW9KLTZyaCIYJSGS86W8laDzodcPTqKd7xcHg0UqkP_Y4fnmDrzSmgV1MC_Gg9qKUMWIQdXbJ-K_pAHNAmgvexRtO0soLcyJh1wRGJ9znGkKP1EvsG3dfSmC0qnImg1yoXR&sig=AHIEtbQg8us40HDxhjbP6GAPwRvJhfLpQ)

(S.N) Plan de Negocio. Ultima Modificación 19 de Enero de 2012. [En línea] [Consultado el 4 de Febrero de 2012]. Disponible en:  
[http://es.wikipedia.org/wiki/Plan\\_de\\_negocio](http://es.wikipedia.org/wiki/Plan_de_negocio)

VARELA V. Rodrigo. GIRALDO Juan C. El balance del proyecto en el análisis de proyectos de inversión mutuamente excluyentes. [En línea] [Consultado 11 Agosto de 2012]. Disponible en:  
[http://ciruelo.uninorte.edu.co/pdf/pensamiento\\_gestion/2/2%20El%20balance%20del%20proyecto%20en%20el%20analisis%20de%20proyectos%20de%20inversi.pdf](http://ciruelo.uninorte.edu.co/pdf/pensamiento_gestion/2/2%20El%20balance%20del%20proyecto%20en%20el%20analisis%20de%20proyectos%20de%20inversi.pdf)  
f

**Anexo A**  
**ENCUESTA PARA IDENTIFICAR LA DEMANDA DE SERVICIOS**  
**DE SUPERMERCADO PARA PERSONAS CON MOVILIDAD REDUCIDA**

**MODELO DE LA ENCUESTA APLICADA**

Nos encontramos realizando un estudio de mercado para determinar la factibilidad de la creación de Un Supermercado para adultos mayores y discapacitados en Cali, para lo cual requerimos de su colaboración al responder las siguientes preguntas:

1. Encierre con un circulo el segmento al que pertenece:
  - a. Adulto Mayor
  - b. Discapacitado
  - c. Otro \_\_\_\_\_.
  
2. ¿En qué Barrio reside actualmente? \_\_\_\_\_.
  
3. ¿Con que frecuencia realiza las compras?:
  - a. Diarias
  - b. Semanal
  - c. Quincenal
  - d. Mensual
  
4. ¿Qué días prefiere realiza sus compras?:
  - a. Lunes a viernes
  - b. Sábados y Domingos
  - c. Indistinto
  
5. ¿Cuáles de los siguientes supermercados frecuenta?:
  - a. La 14
  - b. El Éxito
  - c. Carrefour
  - d. Olímpica
  - e. Otro. Cual? \_\_\_\_\_.

6. ¿Por qué realiza sus compras en este supermercado? (puede seleccionar varias opciones):

- a. Variedad de productos
- b. Calidad de los productos
- c. Precios
- d. Atención
- e. Ubicación
- f. Comodidad
- g. Promociones
- h. Concursos
- i. Tradición
- j. Reconocimiento del establecimiento
- k. Otro. Cual? \_\_\_\_\_.

7. ¿Usualmente en que presentación compra sus productos?

- a. Tamaño personal
- b. Tamaño medio
- c. Tamaño familiar

8. ¿Quién realiza las compras en su casa?

- a. Usted
- b. Un familiar
- c. El personal del servicio

9. ¿Qué servicios adicionales le gustaría encontrar en un supermercado? (puede seleccionar varias opciones):

- a. Servicio de transporte gratuito ida y regreso
- b. Ventas a domicilio
- c. Obsequios en sesiones de masajes relajantes y terapéuticos
- d. Sillas de ruedas e implementos de movilidad dentro del supermercado
- e. Acompañamiento y asesoría en las compras
- f. Timbre de llamado en los pasillos para recibir ayuda
- g. Otros. Cuáles? \_\_\_\_\_.

10. Señale con un círculo las opciones acertadas.

Sus ingresos mensuales provienen de:

- a. Pensión laboral
- b. Actividad Independiente
- c. Apoyo familiar
- d. Pensión por Invalidez
- e. Otro. Indique cual \_\_\_\_\_

11. Indique con un círculo el rango en el que se encuentra su nivel de ingresos

- a. Menos de \$612.240
- b. Entre \$612.240 y \$1.224.480
- c. Entre \$1.224.480 y \$1.836.720
- d. Entre \$1.836.720 y \$2.448.960
- e. Más de \$2.448.960

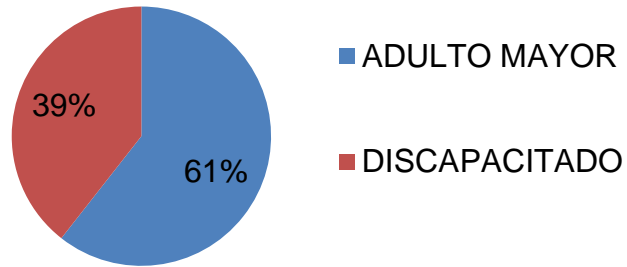
12. Aproximadamente cuánto dinero gasta mensual en:

- a. Frutas y verduras \$ \_\_\_\_\_.
- b. Comida y Panadería \$ \_\_\_\_\_.
- c. Aseo para el Hogar \$ \_\_\_\_\_.
- d. Aseo Personal \$ \_\_\_\_\_.
- e. Carnes \$ \_\_\_\_\_. Pollo \$ \_\_\_\_\_. Pescado \$ \_\_\_\_\_.

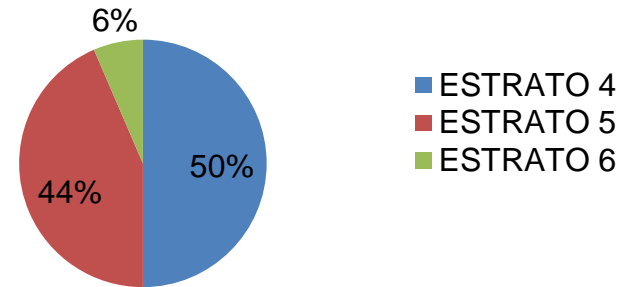
¡GRACIAS POR SU COLABORACION, SERA VALIOSA!

## Anexo B (Gráficos de resultado de encuestas)

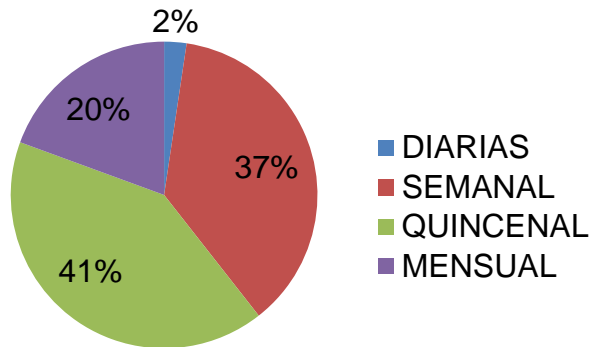
Segmento al cual pertenece



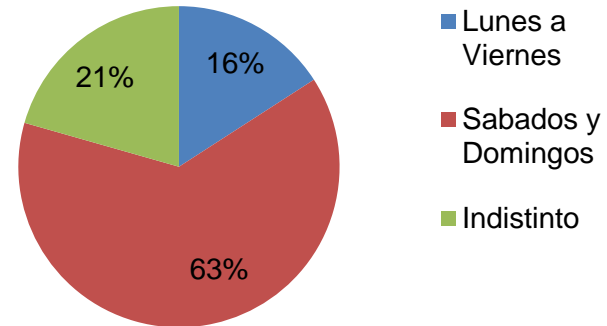
Con el barrio seleccionado se identifico el estrato



¿Con que frecuencia realiza las compras?

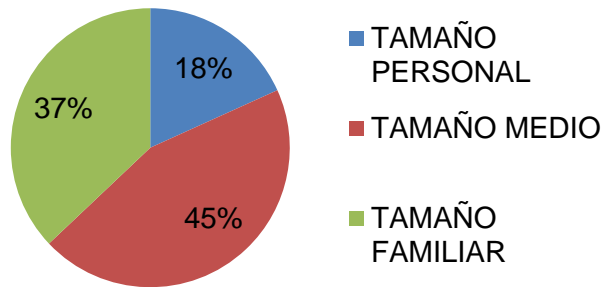


¿Que días prefiere realiza sus compras?

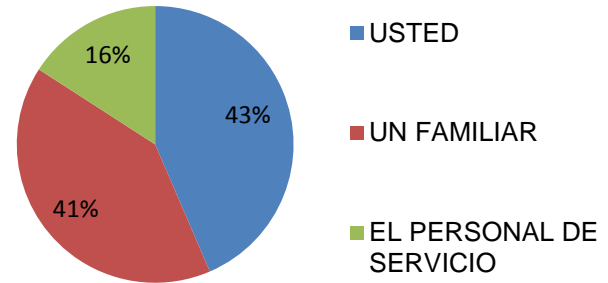


**Anexo B Continuación. (Gráficos de resultado de encuestas)**

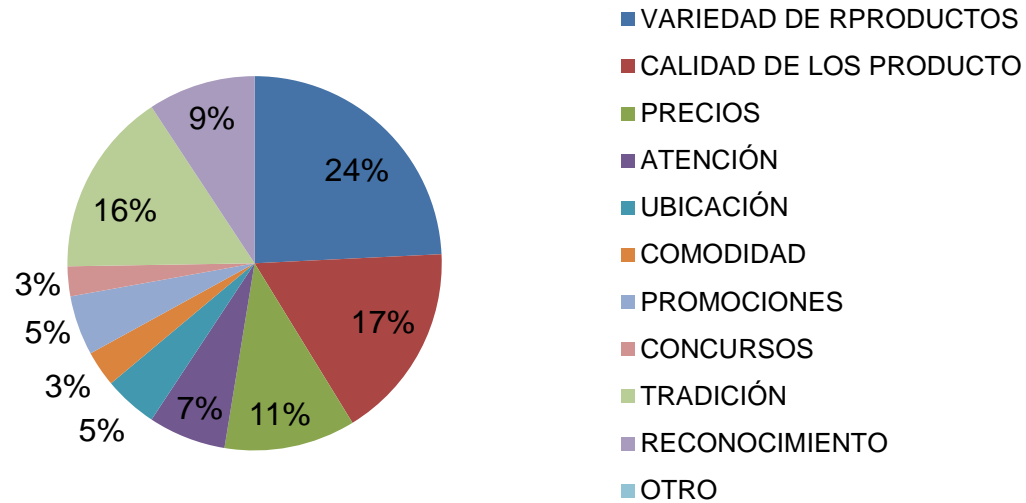
¿Usualmente en que presentación compra sus productos?



¿Quién realiza las compras en su casa?



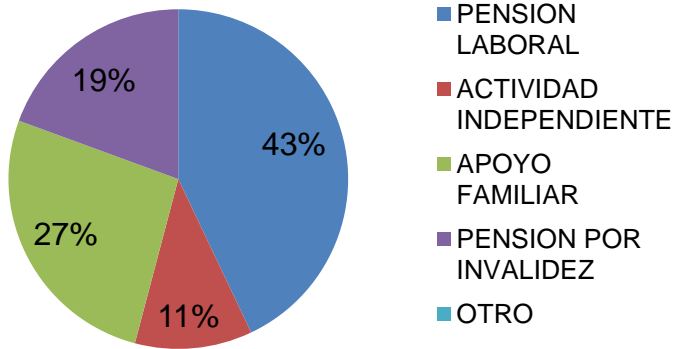
¿Porque realiza sus compras en este supermercado?



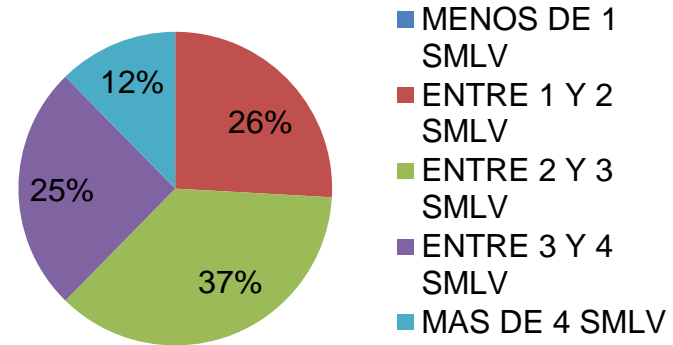


## Anexo B Continuación. (Gráficos de resultado de encuestas)

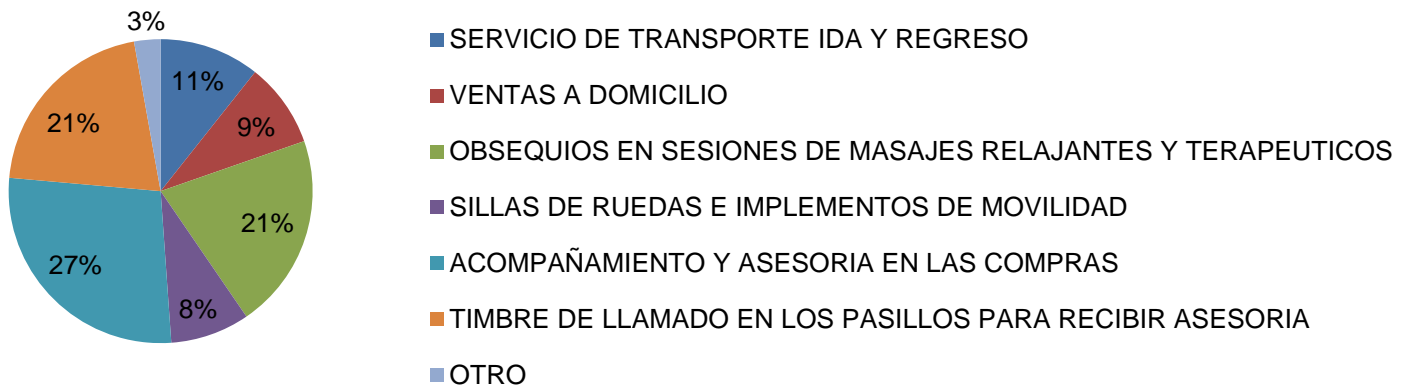
Sus ingresos mensuales provienen de:



Indique el rango en el que se encuentra su nivel de ingresos

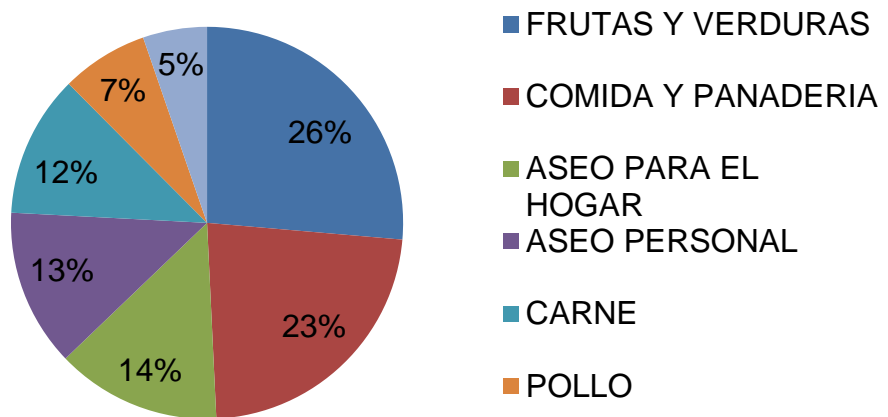


¿Que servicios adicionales le gustaría encontrar en un supermercado?



**Anexo B Continuación. (Gráficos de resultado de encuestas)**

Distribucion del gasto del mercado



## Anexo C (Fichas Técnicas)



### CAJON MONEDERO METALICO DYNAPOS CONEXIÓN RJ11 PUNTO DE VENTA<sup>73</sup>

#### Características:

- Distribución origina: 5 compartimientos para billetes y 8 para monedas
- Micro interruptor de apertura automática de cajón
- Apertura manual de cajón con llave
- Divisores ajustables para 4 o 5 compartimientos para billetes
- Resorte clips para ajuste
- Separador de monedas, bandeja extraíble ajustable
- Divisores de hasta 9 compartimientos
- Ranura de acceso frontal para cheques, recibos de tarjeta de crédito, etc.
- Construcción metálica robusta
- Dimensiones: Ancho 42cm, Largo 44 cm, Alto 10,5 cm.
- Color Negro
- Interface: Conector RJ-11 a Impresora 6 Pin/24 VW/Micro

**COSTO UNITARIO \$129.000 + ENVIO**

<sup>73</sup> Disponible en: <http://articulo.mercadolibre.com.co/MCO-21825770-cajon-monedero-metalico-dyna-pos-conexion-rj11-punto-de-vent- JM>

## Anexo C. Continuación. (Fichas Técnicas)



### **COMPUTADOR PROFESIONAL HP ALL IN ONE<sup>74</sup>**

#### Características y especificaciones:

Sistema operativo instalado Windows® 7 Professional 64 bit

- Tipo de procesador AMD Athlon™ X2 3250e
- Chipset AMD M780G/SB700
- Memoria 4 GIGAS
- Ranuras de memoria 2 SODIMM
- Almacenamiento de datos Unidades ópticas DVD+/-RW SuperMulti con tecnología LightScribe
- Disco RIGIDO 250 GIGAS

#### Características de expansión:

- Puertos Frente: Entrada de audífono, entrada de micrófono, 2 puertos USB (2.0)
- Parte trasera: 4 puertos USB (2.0), salida de línea, RJ-45 Ranuras 1 PCI Express (x1) Dispositivos multimedia Audio Altavoces 2.0 de alto rendimiento

#### Características de comunicación:

- Interfaz de red LAN integrada
- Ethernet 10/100 BaseT
- Peso del producto 6,50 kg
- Dimensiones del producto (Ancho x Profund. x Alto) 47 x 33 x 5.50 cm
- Software incluido Microsoft Works 9 Garantía Servicios y garantía HP Total Care: 1 año en piezas y mano de obra

**COSTO UNITARIO \$799.000 + ENVIO**

<sup>74</sup> Disponible en: <http://articulo.mercadolibre.com.co/MCO-21732384-nuevos-computador-profesional-hp-all-in-one-500gb-dvd- JM>

**Anexo C. Continuación. (Fichas Técnicas)**

	
<p><b>LECTOR DE CODIGO DE BARRAS<sup>75</sup></b></p> <p>Características y especificaciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tipo: CCD Pistola de contacto</li> <li>• Marca DYNAPOS</li> <li>• Botón tipo gatillo</li> <li>• Lecturas estándar de códigos 1D (EAN13, T39, T128, 2OF5, etc.)</li> <li>• Ancho máximo de Lectura 8cm</li> <li>• Puerto USB</li> <li>• Color negro</li> <li>• 1 año de garantía</li> <li>• Incluye programa de impresión de códigos de barra</li> </ul>	<p><b>TICKEADORA EPSON Tm-u375<sup>76</sup></b></p> <p>Características y especificaciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Impresión matricial de 9 Pin</li> <li>• Fuente : 5x9 / 7x9</li> <li>• Capacidad columnas : 40/33</li> <li>• Mapa de caracteres: 95 alfanuméricos, 32 internacionales, 128x8 gráficos.</li> <li>• Velocidad de Impresión: 3.5 LPS (a 40 columnas, 16 cpp)</li> <li>• 5.4 LPS (a 20 columnas, 16 cpp)</li> <li>• Conexión: Serial DB-25</li> <li>• Fuente:24V DC</li> <li>• Peso: 4 kg</li> <li>• Cartuchos: Negro: ERC-38B o Negro/Rojo: ERC-38BR</li> </ul>
<p><b>COSTO UNITARIO \$148.000 + ENVIO</b></p>	<p><b>COSTO UNITARIO \$150.000 + ENVIO</b></p>

<sup>75</sup> Disponible en: <http://articulo.mercadolibre.com.co/MCO-401687355-combo-lector-codigos-de-barras-ccd-con-barrascarta- JM>

<sup>76</sup> Disponible en: <http://articulo.mercadolibre.com.co/MCO-401513115-tickeadora-epson-tm-u375-- JM>

### Anexo C. Continuación. (Fichas Técnicas)



Características y especificaciones:

- 2.4 Caballos de fuerza
- 1800 Watts
- Capacidad para moler 200 libras de carne por hora
- Cuenta con 3 velocidades: altos, bajos y reverse por interruptores electrónicos
- 3 cuchillas de acero templado para el corte
- Incluye un juego completo de tubos embuchados - dimensiones y tamaño (set up) - 19 "de largo x 8" de ancho x 14 "de alto.

Importado por Colombia Ecommerce, garantía de 3 meses.

**COSTO UNITARIO \$830.000 + ENVIO**

<sup>77</sup> Disponible en: <http://articulo.mercadolibre.com.co/MCO-401688618-molino-de-carnes-de-24-caballos-de-fuerza-1800-watts- JM>

## Anexo C. Continuación. (Fichas Técnicas)



### **CAMINADOR DE ALUMINIO CON RUEDAS Y ASIENTO AJUSTABLE<sup>78</sup>**

Descripción: El caminador de aluminio con ruedas y asiento ajustable, es ideal cuando la persona no se encuentre lo suficientemente fuerte para caminar sin apoyarse, o si presenta problemas para mantener el equilibrio.

#### Características:

- Permite ahorrar espacio durante el transporte y/o almacenamiento.
- Freno de mano para mayor seguridad.
- Espaldar recto y removible acojinado en hule de espuma.
- Asiento extra acojinado para mayor confort.
- Bolsa inferior en lona para almacenar objetos.
- Manubrios ajustables en altura hasta en 6 niveles.

#### Especificaciones Técnicas:

- Altura del asiento: Ajustable desde 48.26cm hasta 53.34 cm.
- Ruedas: 4 ruedas semi-neumáticas de 6".
- Peso del producto: 5.8 Kg.
- Capacidad de peso: 120 Kg.

**COSTO UNITARIO \$289.999 – COSTO AL POR MAYOR \$261.000 + ENVIO**

<sup>78</sup> Disponible en: <http://articulo.mercadolibre.com.co/MCO-401656173-caminador-de-aluminio-con-ruedas-y-asiento-ajustable- JM>

## Anexo C. Continuación. (Fichas Técnicas)



### SILLA DE RUEDAS CON CANASTILLA DE COMPRAS<sup>79</sup>

#### Características:

- Terminado esmaltado en pintura en polvo de gran durabilidad
- Asiento y respaldo en tela Vinyl "Anti-Flama", retardante de fuego
- Descansa brazos fijos largos
- Descansapiés fijo, altura ajustable
- Juego de herramientas estándar

#### Especificaciones técnicas:

- Rueda delantera "8 x 1" de plástico resistente
- Rueda trasera sólida negra o gris con Rin de plástico "MAG" (plástico de Alto Impacto) 24 x 1 3/8"
- Dispositivo anti-volcadura de acero cromado
- Peso bruto de 25.9 Kg.
- Peso neto de 21.15 Kg.
- Peso Máximo de usuario 120 Kg.
- Medidas de Empaque: 1.03 x 1.07 x .60 mt
- Dimensiones de la canastilla: 590 x 345 x 260 mm
- Capacidad de la canastilla de "25kg"

**COSTO UNITARIO \$1.200.000**

<sup>79</sup> Disponible en: <http://www.sillasderuedasyequiposmedicos.com.mx/sillas-de-ruedas-con-canastilla-y-carritos-electricos-para-supermercados.html>



## Anexo C. Continuación. (Fichas Técnicas)



### **CARRITOS ELECTRICOS PARA SUPERMERCADOS Y TIENDAS<sup>80</sup>**

Características y especificaciones técnicas:

- Ruedas Giratorias (anti – volcaduras): sólidas de 3” Nylon/PU
- Ruedas traseras y delanteras llanta negra sólida de 3” x 9” con cubierta neumática
- Chasis: en acero de alta resistencia
- Cubierta delantera y trasera Roja ABS
- Descansa brazos Abatibles
- Defensa delantera PU Moldeado
- Canastilla de Compras: acero esmaltado plastificado en color negro
- Dimensiones de canastilla: 60 x 50 x 38 Cm.
- Asiento: giratorio y deslizante, dimensiones: 457 x 40 Mm.
- Rango de travesía \*\* 64 Km.
- Velocidad máxima de manejo
- Hacia delante: 4.5 Km./ HR reversa: 2.00 Km./HR
- Capacidad en pendiente: 6°
- Frenos electromagnéticos
- Aplicación de frenos: 70 ~ 100 cm
- Batería 36 AH x 2
- Peso máximo: Usuario: 200 Kg. Canastilla: 75 Kg.
- Dimensiones generales: 620 X 1600 X 900 MM

**COSTO UNITARIO \$4.500.000**

<sup>80</sup> Disponible en: <http://www.sillasderuedasyequiposmedicos.com.mx/sillas-de-ruedas-con-canastilla-y-carritos-electricos-para-supermercados.html>

### Anexo C. Continuación. (Fichas Técnicas)



**SILLA SALA DE ESPERA<sup>81</sup>**

Características y especificaciones:

- Metálica
- Asiento y espaldar en pvc alto impacto
- Antideslizantes
- Colores: azul, gris, naranja, negro, rojo,
- Pintura electrostática color negro
- Altura y espaldar ajustable a su medida e inclinación
- No calienta, mantiene la temperatura gracias a su material
- Evita ampollas, alergias entre otras.
- 3 años de garantía

**COSTO UNITARIO \$293.000**

<sup>81</sup> Disponible en: <http://articulo.mercadolibre.com.co/MCO-21662189-silla-de-recibo-tandem-4-puestos-oficinas-consultorios-etc- JM>

### Anexo C. Continuación. (Fichas Técnicas)

	
<p><b>CARRO AUTOSERVICIO MEDIANO<sup>82</sup></b></p>	<p><b>CARRO DE COMPRAS<sup>83</sup></b></p>
<p>Especificaciones y Características:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mediano</li> <li>• Canasta en alambre cromado</li> <li>• Porta bebe</li> <li>• Estructura en tubo y alambre (45 frente X 90 alto X 90 largo)</li> <li>• Capacidad de 250 kilos y 150 litros.</li> <li>• 1 año de garantía</li> </ul>	<p>Características y Especificaciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Carro de mercado doble canasta</li> <li>• Pintado</li> <li>• Llantas en goma</li> <li>• Tubo y alambre (40 frente X 90 alto X 80 de frente)</li> </ul> <p>Capacidad de 220 kilos</p>
<p><b>COSTO UNITARIO \$350.000 – COSTO AL POR MAYOR \$340.000 + ENVIO</b></p>	<p><b>COSTO UNITARIO \$255.000 - COSTO AL POR MAYOR \$240.000 + ENVIO</b></p>

<sup>82</sup> Disponible en: <http://articulo.mercadolibre.com.co/MCO-401551024-carro-de-mercado-mediano- JM>

<sup>83</sup> Disponible en: <http://articulo.mercadolibre.com.co/MCO-401551019-carro-de-mercado- JM>



### Anexo C. Continuación. (Fichas Técnicas)

 <p style="text-align: center;"><b>BASCULA BALANZA – LIQUIDADORA COLGANTE Jazz 8 MEMORIAS<sup>84</sup></b></p>	 <p style="text-align: center;"><b>BASCULA PARA COLGAR CON GANCHO Bpc<sup>85</sup></b></p>
<p>Descripción:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidad 30kg x 10g</li> <li>• Liquidadora colgante</li> <li>• Función de sumatoria</li> <li>• 8 memorias directas</li> <li>• 6 dígitos</li> <li>• Ponchera de acero</li> <li>• LED rojo de alto brillo</li> </ul>	<p>Marca DETECTO</p> <p>Características y especificaciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidad: 125g Ref BPC-K-50</li> <li>• Fabricada con piñón enterizo de acero 1045</li> <li>• Cremallera fresada en lamina Cold Rolled calibre 14</li> <li>• Resortes de alambre acerado compensado a temperatura</li> <li>• Ideal para el uso agrícola e industrial</li> </ul> <p>Mantenimiento gratuito durante 1 año</p>
<p><b>COSTO UNITARIO \$200.000 + ENVIO</b></p>	<p><b>COSTO UNITARIO \$62.000 + ENVIO</b></p>

<sup>84</sup> Disponible en: <http://articulo.mercadolibre.com.co/MCO-401542371-bascula-balanza-liquidadora-colgante-jaz-8-memorias- JM>

<sup>85</sup> Disponible en: <http://articulo.mercadolibre.com.co/MCO-401645709-bascula-para-colgar-con-gancho-bpc- JM>

### Anexo C. Continuación. (Fichas Técnicas)

 <p style="text-align: right;">86</p> <p style="text-align: center;"><b>GONDOLA</b></p>	 <p style="text-align: right;">87</p> <p style="text-align: center;"><b>ESTANTERIA INDUSTRIAL</b></p>
<p>Características y especificaciones<sup>88</sup>:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fácil de armar</li> <li>• Parante en caño 30-60 góndolas mas fuertes con zócalos soldados chapa forro desuzables</li> <li>• Modelos dimensionados para diferentes tipos de carga.</li> <li>• Capacidad de hasta 60kg, 110kg o 150kg por estante</li> <li>• Medidas Generales: Anchos 1,2m para cuerpos de góndola centrados contra parada estándar</li> <li>• Los anchos de punteras según ancho del cuerpo central. Contactos de regulación alta.</li> <li>• Profundidad de estante: 33cm 36cm o 40cm con refuerzo, 45cm con dos refuerzos.</li> <li>• 120cm, 155cm, 175cm o 195cm</li> </ul>	<p>Características:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Estantería metálica diseñada para uso de almacén, peso entre 100 y 800kg</li> <li>• Altura 2,5 m, ancho 60 cm</li> <li>• Fácil de instalar</li> <li>• Flexible</li> <li>• Ajustable</li> <li>• Extensible</li> <li>• Relocable</li> <li>• Muy fuerte</li> <li>• Capacidad de 250 a 400kg</li> </ul>
<p><b>COSTO UNITARIO 500.000</b></p>	<p><b>COSTO UNITARIO \$800.000</b></p>

<sup>86</sup> Imagen Disponible en: [http://www.google.com.co/imgres?num=10&hl=es&biw=1241&bih=584&tbm=isch&tbnid=-mylWOx6MniANM:&imgrefurl=http://spanish.alibaba.com/product-gs/supermarket-cosmetic-display-gondola-shelf-system-205846480.html&docid=3\\_r-6LtdVXrONM&imgurl=http://i01.i.aliimg.com/img/pb/787/787/421/421787787\\_974.jpg&w=643&h=556&ei=8BXuT-iLeH86gGjrcibCg&zoom=1&iact=rc&dur=311&sig=105070117553378634660&page=2&tbnh=137&tbnw=185&start=21&ndsp=27&ved=1t:429,r:1,s:21,i:140&tx=141&ty=83](http://www.google.com.co/imgres?num=10&hl=es&biw=1241&bih=584&tbm=isch&tbnid=-mylWOx6MniANM:&imgrefurl=http://spanish.alibaba.com/product-gs/supermarket-cosmetic-display-gondola-shelf-system-205846480.html&docid=3_r-6LtdVXrONM&imgurl=http://i01.i.aliimg.com/img/pb/787/787/421/421787787_974.jpg&w=643&h=556&ei=8BXuT-iLeH86gGjrcibCg&zoom=1&iact=rc&dur=311&sig=105070117553378634660&page=2&tbnh=137&tbnw=185&start=21&ndsp=27&ved=1t:429,r:1,s:21,i:140&tx=141&ty=83)

<sup>87</sup> Imagen Disponible en: <http://www.google.com.co/imgres?num=10&hl=es&biw=1241&bih=584&tbm=isch&tbnid=RwLEfnriPkrG1M:&imgrefurl=http://spanish.alibaba.com/product-gs/industrial-shelving-324754042.html&docid=pU4g5bRmoE6QgM&imgurl=http://img.alibaba.com/photo/324754042/IndustrialShelving.jpg&w=800&h=564&ei=2BvuT6HNI8S20QHlyZzyDQ&zoom=1>

<sup>88</sup> Disponible en: <http://www.fonexequipamientos.com.ar/gondolas.html>

### Anexo C. Continuación. (Fichas Técnicas)

 <p><b>ESCRITORIO PARA OFICINA<sup>89</sup></b></p>	 <p><b>SILLA DE OFICINA<sup>90</sup></b></p>
<p>Características y Especificaciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Escritorio modular con superficie de trabajo en “eLe”</li> <li>• Madera aglomerada de alta calidad de 3cm de espesor con regreuese marca TABLEMAC</li> <li>• Borde enchapado en formaborde protector de 2mm de espesor del mismo color de la madera</li> <li>• Cajonera de 3 cajones y un espacio superior abierto para almacenamiento</li> <li>• Dimensiones: Superficie de trabajo en “L”: Parte larga 135x50cm, parte corta 70x40cm, altura 76cm</li> <li>• Dimensiones Cajonera: ancho 45cm x profundo 40cm x alto 73cm</li> </ul>	<p>Características y especificaciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Silla giratoria ergonómica en malla</li> <li>• brazos soporte lumbar</li> <li>• Neumática</li> <li>• Fácil movilidad</li> <li>• Disponible en colores negro, azul, verde y gris.</li> </ul>
<p><b>COSTO UNITARIO \$335.000</b></p>	<p><b>COSTO UNITARIO \$145.000</b></p>

<sup>89</sup> Disponible en: <http://articulo.mercadolibre.com.co/MCO-21547833-escritorio-para-oficina-y-hogar- JM>

<sup>90</sup> Disponible en: <http://articulo.mercadolibre.com.co/MCO-401678878-silla-en-malla-ergonomica-giratoria-para-escritorio- JM>

### Anexo C. Continuación. (Fichas Técnicas)

 <p style="text-align: center;"><b>PUNTO DE PAGO</b><sup>91</sup></p>	 <p style="text-align: center;"><b>SILLA CAJERA</b><sup>92</sup></p>
<p>Características y especificaciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Escritorio modular con superficie de trabajo en “eLe”</li> <li>• Madera aglomerada de alta calidad de 3cm de espesor con regreusa marca TABLEMAC</li> <li>• Borde enchapado en formaborde protector de 2mm de espesor del mismo color de la madera</li> <li>• Cajonera de 1 cajones</li> <li>• Dimensiones: Superficie de trabajo en “L”: Parte larga 135x50cm, parte corta 70x40cm, altura 76cm</li> <li>• Dimensiones Cajonera: ancho 45cm x profundo 40cm x alto 73cm</li> </ul>	<p>Características y especificaciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ergonómica</li> <li>• Neumática</li> <li>• Base 5 aspas de 27cm</li> <li>• Paño anti- alérgico</li> <li>• Colores más de 15 tonalidades</li> <li>• Espuma alta calidad</li> <li>• Espaldar Fijo</li> <li>• Aro apoya pies graduable</li> <li>• Altura máxima de piso a asiento 70cm</li> </ul>
<p><b>COSTO UNITARIO \$450.000</b></p>	<p><b>COSTO UNITARIO \$159.000</b></p>

<sup>91</sup> Imagen Disponible en:

[http://www.google.com.co/imgres?num=10&hl=es&biw=1241&bih=584&tbm=isch&tbnid=gVeF5L-duAECLM:&imgrefurl=http://cali.olx.com.co/montajes-para-cualquier-tipo-de-negocio-iid-114679551&docid=LsrJI3A1o-M1PM&imgurl=http://images02.olx.com.co/ui/8/96/51/1282236319\\_114679551\\_9-montajes-para-cualquier-tipo-de-negocio-opcional-1282236319.jpg&w=625&h=469&ei=LtnvT81Y4rXrAZOryfwF&zoom=1&iact=hc&vpx=190&vpy=256&dur=137&hovh=194&hovw=259&tx=105&ty=114&sig=105070117553378634660&page=2&tbnh=135&tbnw=176&start=11&ndsp=29&ved=1t:429,r:1,s:11,i:123](http://www.google.com.co/imgres?num=10&hl=es&biw=1241&bih=584&tbm=isch&tbnid=gVeF5L-duAECLM:&imgrefurl=http://cali.olx.com.co/montajes-para-cualquier-tipo-de-negocio-iid-114679551&docid=LsrJI3A1o-M1PM&imgurl=http://images02.olx.com.co/ui/8/96/51/1282236319_114679551_9-montajes-para-cualquier-tipo-de-negocio-opcional-1282236319.jpg&w=625&h=469&ei=LtnvT81Y4rXrAZOryfwF&zoom=1&iact=hc&vpx=190&vpy=256&dur=137&hovh=194&hovw=259&tx=105&ty=114&sig=105070117553378634660&page=2&tbnh=135&tbnw=176&start=11&ndsp=29&ved=1t:429,r:1,s:11,i:123)

<sup>92</sup> Disponible en: <http://articulo.mercadolibre.com.co/MCO-401582322-silla-giratoria-cajero-neumatica-con-apoya-pies-graduable- JM>

### ANEXO D. Proyecciones de ventas 2014.

PROYECCION de VENTAS (\$)								
	2014							Total
ITEM	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	2014
Volumen estimado de ventas								
Mercado 1	\$ 101.019.000	\$ 108.043.500	\$ 115.068.000	\$ 122.761.500	\$ 129.451.500	\$ 136.476.000	\$ 150.525.000	\$ 863.344.500
Mercado 2	\$ 142.398.000	\$ 152.604.000	\$ 162.810.000	\$ 173.502.000	\$ 183.708.000	\$ 194.400.000	\$ 214.812.000	\$ 1.224.234.000
Mercado 3	\$ 188.670.000	\$ 202.572.000	\$ 216.474.000	\$ 231.038.000	\$ 244.940.000	\$ 258.842.000	\$ 287.308.000	\$ 1.629.844.000
Alquiler de espacios de exhibicion	\$ -	\$ 3.000.000	\$ 6.000.000	\$ 9.000.000	\$ 12.000.000	\$ 15.000.000	\$ 24.000.000	\$ 69.000.000
<b>Total ventas con IVA</b>	<b>\$ 476.514.000</b>	<b>\$ 513.891.420</b>	<b>\$ 551.268.840</b>	<b>\$ 590.617.780</b>	<b>\$ 627.660.700</b>	<b>\$ 665.572.720</b>	<b>\$ 744.095.480</b>	<b>\$ 4.169.620.940</b>

**Mercado 1** = Frutas, verduras, pollo, carnes y pescado (productos con 0% de IVA)

**Mercado 2** = Productos del Mercado 1 + Panadería y comida (productos con 10% de IVA)

**Mercado 3** = Productos del Mercado 2 + Aseo personal y Aseo para el hogar (productos con 16% de IVA)

GASTO PROMEDIO EN COMPRA MENSUAL POR PERSONA	
SECCION	VALOR
FRUTAS Y VERDURAS	\$ 174.500
COMIDA Y PANADERIA	\$ 151.500
ASEO PARA EL HOGAR	\$ 90.000
ASEO PERSONAL	\$ 86.000
CARNE	\$ 77.500
POLLO	\$ 47.500
PESCADO	\$ 35.000
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 662.000</b>



**Anexo E  
(Informativo)**

**Antropometria de Alcance<sup>93</sup>**

Percentiles %	Body measurements: reaches			
	Downwards (cm)	Forwards (cm)	Sideways (cm)	Upwards (cm)
5	60	60	55	56
50	73,5	70,4	70	64,3
95	79	73,5	74	70
DE	6,356	4,613	6,494	4,809
Average	71,082	68,936	67,664	64,073

**Usuarios sentados en silla de ruedas**

Percentile %	Body measurements				
	Elbow (cm)	Popliteous (cm)	Eye (cm)	Shoulder (cm)	Knee (cm)
5	33,6	41,5	100,4	90,5	39,8
50	60	48	115	95	56,4
95	72,3	55	127	107	64,7
DE	12,121	4,273	9,074	5,324	8,708
Mean	58,482	46,827	112,900	97,000	54,436

<sup>93</sup> Fuente: Conergo 2008. The Tenth International Ergonomics Conference SEMAC - UACJ

**Anexo E  
(Informativo)**

**Longitudes del usuario de silla de ruedas**

Percentile	Lengths						
	Arm (cm)	Forearm (cm)	Gluteus – Knee (cm)	Hand (cm)	Torso (cm)	Femur (cm)	Condilus femur - knee (cm)
5	24,8	21	40	11	30	34,8	31,1
50	28,9	23,7	49,2	18,6	36,3	39,2	43,2
95	33,4	29	66	19,6	53,4	59,5	50,5
E D	2,121	2,769	7,224	2,521	7,812	7,052	5,226
Mean	28,755	23,946	50,709	17,518	39,350	41,030	41,855

**Dimensiones de silla de ruedas del usuario**

Percentile %	Chair dimensions	
	Total width (cm)	Total length total (cm)
5	56	80,5
50	63	89,7
95	65,1	108
E D	3,814	10,115
Mean	60,971	91,400

## ANEXO F (Base de datos de los principales proveedores)

EMPRESA	GENERALIDADES
A.G Megaflex LTDA.	Calle 30 # 15-45 Cali Teléfono: 4454603 agmegaflex@hotmail.com
Alpina	Carrera 37 10-511 Cali Teléfono: 6644537
Belleza Express	Carrera 49c # 91-92 Bogotá. PBX: 4810700 – 6210343
Bimbo de Colombia	Carrera 32 # 10- 120 Acopi Yumbo Teléfono: 6904345
Industrias Saad S.A	Av. La estación #5BN – 73 Oficina. 104 Teléfono: 441 2283 <a href="mailto:ventas@aselogit.com">ventas@aselogit.com</a>
Productos Ramo S.A	Km 20 Carretera de occidente Mosquera, Bogotá Teléfono: 3113988
Quala S.A	Carrera 36 15-125 ACOPI Teléfono: 6656616
Unilever Andina Colombia Ltda.	Dirección: Km 13 Vía Yumbo - Aeropuerto Sitio web: <a href="http://www.unilever.com">http://www.unilever.com</a> Teléfono: (2) 6911500
Coca Cola FEMSA	Carrera 98 # 16 – 95 Valle del Lili - Cali Teléfono: 3180300
Colgate Palmolive	Cr1 40-108 Colombia - Valle del Cauca, Cali Teléfono(s) : (57) (2) 4186000 Fax : (57) (2) 4423886
Colombiana Kimberly Colpapel S.A	Av6 N 22 N-01 Of 701 Colombia, Cali Ver Teléfono Ir al Sitio Web Teléfono: (57) (2) 6517000
Grupo Familia	Cra. 36ª No. 16 – 117 – Acopi Teléfono: 052 664 21 27 Fax: 052 664 34 98 E-mail: <a href="mailto:servicioalclientecali@familia.com.co">servicioalclientecali@familia.com.co</a>
Harinera del Valle	Carrera 1ª #47 – 20 Cali Teléfono: 2418700 <a href="http://www.harineradelvalle.com">www.harineradelvalle.com</a>

**ANEXO F. Continuación. (Base de datos de los principales proveedores)**

<b>EMPRESA</b>	<b>GENERALIDADES</b>
JGB S.A.	Carrera 5 # 23 – 82 Cali Teléfono: 6851100 Servicio al cliente: 018000120050
Nestlé	Calle 9 46-69 Cali Teléfono: 5514919
Johnson & Johnson	Calle 15 #31 – 146 Acopi – Cali Teléfono: 6513333 Comunícate con nosotros: 01-800 05 17000
Kellogs	Calle 17 # 68 <sup>a</sup> – 75 Bogotá, Cundinamarca Teléfono: 4251240 <a href="http://www.kelloggs.com.co/">http://www.kelloggs.com.co/</a>
La alquería	Carrera 7 34 34 1B DG 18 Cali Teléfono: 4442321