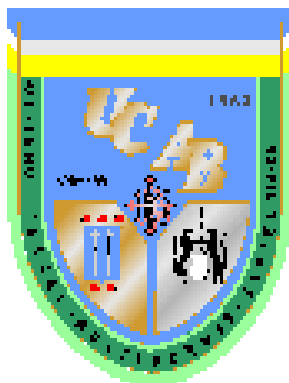




***Trabajo de Especialización
Post-Grado Administración de Empresas
Universidad Católica Andrés Bello***

***Título del Trabajo
DISPO C.A
PROPUESTA DE INVERSIÓN***



Profesor Tutor: Ingrid Celis

Autor: Germán I. Castillo X.

Noviembre 2003



Prólogo

Este trabajo presenta una propuesta de inversión en el área de retail, contempla la aplicación de algunas herramientas de participación y asociación como puede ser la figura de la franquicia aplicada al retail; a su vez plantea elementos de sinergia producto de la unión de varios pequeños comerciantes que conformados bajo una misma empresa franquiciante pueden lograr ser más eficientes en algunos gastos de distribución y publicidad y a la vez esta unión les dará un poder de negociación mayor para obtener mejores precios y mejores negociaciones de parte de los proveedores.

Se presentan todos los aspectos del tema incluyendo el análisis de factibilidad económica del proyecto

La presentación del tema se enmarca dentro de la materia Iniciativa Empresarial y tiene como objeto optar al título de Especialista Administración de Empresas.



Resumen Ejecutivo

DISPO C.A es una empresa tipo franquicia en el sector de retail, orientada a la venta de productos de marca propia o primer precio en locales cuyo piso de venta no tenga un área mayor de 400 m2.

Dirigido a satisfacer las compras diarias de clientes principalmente de los estratos C y D, nuestros socios serán los operadores o dueños de abastos ubicados en las zonas a desarrollar y atender.

La inversión inicial del franquiciado será de setenta y cinco millones de bolívares y será un aporte equivalente al 50% del monto total requerido para la adecuación del local, DISPO aportará el otro 50% estableciendo así la sociedad con el franquiciado, la tasa interna de retorno para el franquiciado será de 70%.

Para que el formato DISPO sea manejado de manera centralizada se requiere de una oficina corporativa que tendrá una estructura de recursos humanos y una infraestructura física, que servirá de apoyo al franquiciado. La inversión inicial para poner en operación la oficina corporativa será de 1.525 millones de bolívares, que incluye además de los gastos para la dotación de la oficina y del centro de distribución, incluye el monto necesario para abrir diez tiendas; la tasa interna de retorno para DISPO como empresa será de 72%, tomando en consideración una vigencia del proyecto de diez años.



El Negocio

Descripción del negocio

DISPO C.A (Distribuidora Popular C.A) es una empresa formada para realizar actividades en el área de retail, cuya sede corporativa estará ubicada en la ciudad de Caracas, Venezuela.

DISPO C.A tendrá como función la negociación, compra, distribución y comercialización de productos alimenticios, teniendo preferencia en no perecederos y de la cesta básica, en zonas cuya población de clientes potenciales esté ubicada en los estratos sociales C y D. (ver listado de productos en anexo No 1)

El formato DISPO C.A está pensado como una empresa franquiciante que agrupe las necesidades de pequeños comerciantes actuales, tratando de reunir este poder de negociación disperso en un volumen de negocios importante, a cambio de obtener costos más bajos en los productos y poder establecer otras negociaciones con los proveedores. DISPO C.A puede ser manejada como un formato adicional para alguna de las cadenas de retail existentes en el país o como una empresa completamente nueva que pueda atender al sector de la población especificado. La estrategia fundamental será explotar la cercanía del cliente con el local, ofreciéndole buenos productos a un precio mejor que el que consigue actualmente.

En DISPO C.A el cliente encontrará esencialmente los productos de la cesta básica y no perecederos principalmente de marca propia o primer precio, aún cuando se ofrecerán productos de otros proveedores en aquellas categorías donde haya una marca líder y aquellos con cuyos proveedores se puedan establecer negociaciones ventajosas. Según sea el tamaño del local estará provisto además de la gondolería, de un área de autoservicio de embutidos, hortalizas, frutas y verduras.

En DISPO C.A la estrategia es el precio y la cercanía, más que el servicio sofisticado y la variedad de productos, los locales de DISPO permitirán a su clientela resolver problemas de abastecimiento inmediato del día a día, más no están pensados con el fin de suministrar toda la variedad de productos que puede requerir una familia en su compra mensual.



DISPO C.A estará orientado como una franquicia para ser ofrecida a actuales dueños de abastos o a personas que teniendo conocimientos del ramo del retail estén dispuestos a explotar al máximo las condiciones de venta de un punto que probablemente ya ellos conocen y están trabajando en él.

Orientando la tienda hacia un concepto de cercanía de acuerdo con el formato y concepto propuesto por DISPO.

La oficina corporativa será la encargada de establecer el catálogo de productos y negociar los volúmenes de producto con los proveedores, sumando las necesidades de todas las tiendas DISPO que conformen la cadena; este poder de compra le permitirá también negociar con los proveedores, los espacios más atractivos de la tienda principalmente los cabezales.

En la oficina corporativa se definirán las estrategias publicitarias y se negociará con las agencias que manejan este tema.

Igualmente la oficina corporativa servirá como franquiciante y establecerá y controlará la forma de operación de las tiendas DISPO C.A, el personal corporativo de DISPO principalmente el Gerente de Operaciones, asesorará a los franquiciados en temas de importancia para el logro de los objetivos del negocio, el grupo franquiciante compartirá sus conocimientos en áreas como manejo de productos, técnicas de presentación y mercadeo, negociación de espacios, control de mermas y monitoreo de los parámetros de operación de cada tienda de forma tal de optimizar la rentabilidad para el franquiciado y en consecuencia para la cadena.

Nuestra competencia directa, serán los abastos establecidos en cada barrio o urbanización y los mercados populares que se instalan principalmente los fines de semana o en fechas puntuales en las cercanías de algunas urbanizaciones y zonas populares.

El éxito de este negocio dependerá de darle al cliente un buen precio, mejor que el de la competencia y que el que obtienen con su alternativa de compra actual y por ser un negocio de cercanía, la ubicación de la tienda es un factor determinante.



Junto con los franquiciantes se mantendrá el concepto de la tienda DISPO y el control del formato y de los diferentes parámetros de operación; entre ellos la merma, el ticket promedio, la venta por m², el tráfico de clientes, las fallas por defectos en el resurtido y otros.

La relación con nuestros proveedores de productos marca propia o primer precio, nos brindará la oportunidad de tener mejores precios y márgenes, la relación con los proveedores de productos líderes nos permitirá establecer negociaciones que generen ingresos adicionales.

En la oficina corporativa de DISPO se tendrá la responsabilidad de definir el concepto, buscar los puntos de interés comercial y establecer el contacto con el candidato a franquiciado; se centralizarán las negociaciones de compra y distribución de los productos; de manera que se puedan establecer negociaciones por volumen.

La distribución del producto se hará mediante proveedores directos para productos como lácteos frutas y verduras y a través de un centro de distribución para los productos no perecederos, en el centro de distribución, se centralizarán y controlarán los inventarios y las solicitudes de resurtido de cada una de las tiendas y desde allí se hará un reparto diario cuya ruta incluiría varias tiendas de manera tal que se optimice la ruta.

Los productos perecederos que se vendan en la tienda DISPO pertenecientes al área de embutidos y quesos, se venderán preempacados; El centro de distribución DISPO deberá estar provisto de una cava de refrigeración para embutidos y de un centro de preempaque para preparar los productos que se enviarán para las tiendas.

En una primera etapa DISPO C.A concentrará su atención en la zona de la Gran Caracas, pudiendo expandirse en una segunda etapa a otras ciudades importantes del país tales como Maracay, Valencia, Maracaibo, Puerto La Cruz y Barquisimeto. De esta manera se busca en la primera etapa asegurar un volumen de compra interesante para los proveedores y se trata de armar la logística y los canales de distribución para poder ser eficiente en el resurtido de mercancía cuando se acometa la segunda etapa.



Cuando se considera el punto de la logística sería conveniente que DISPO C.A fuera un formato adicional de una cadena existente en operación, ya que de esa forma la logística y los canales de distribución ya estarían operativos; solo se requeriría una adaptación o ampliación de parte de la estructura corporativa.

El plan de negocios contempla instalar diez locales durante el primer año, luego de establecer el formato y lograr la negociación con los franquiciados, DISPO C.A se encargará de solicitar el aporte del franquiciado y suplirá los equipos necesarios para hacer la dotación del local, así como de contratar y supervisar las obras y adecuaciones necesarias para que el local tenga las características del formato de DISPO C.A.

Dentro de los equipos que formarán parte del suministro de DISPO C.A al franquiciado estará la gondolería, los puestos de pago, las neveras y el sistema de informática y los equipos para establecer la conexión y transmisión de la venta diaria con la oficina corporativa.

El diseño de los locales será muy sencillo y se hará de acuerdo con el formato y el concepto que establezca DISPO C.A de acuerdo con su imagen corporativa, para que todos ellos sean similares y la franquicia sea fácilmente identificable.

DISPO C.A va dirigido a un cliente muy específico por tanto el medio publicitario a utilizar será a través de comerciales de radio, esto quiere decir que se utilizarán con preferencia las emisoras con programación dirigida a los segmentos C y D de la población.

El material POP de la tienda y los materiales tales como bolsas y empaques serán sumamente sencillos y económicos.

Ambiente de Negocios

DISPO C.A atenderá clientes de las clases sociales C y D que residan en las principales ciudades de Venezuela esto es la Gran Caracas en la primera etapa, para luego extenderse a otras ciudades tales como Valencia, Maracaibo, Barquisimeto y Puerto La Cruz.



El objetivo principal de la cadena DISPO es la instalación de locales para la venta de productos no perecederos de marca propia o de primer precio, atendiendo al cliente en un nuevo local y con un nuevo concepto, se trata de explotar la existencia de un mercado insatisfecho ya que sabe que en los locales donde compra actualmente los precios son más altos que los que conseguiría en una cadena. Los precios que ofrecen los comerciantes establecidos en estas zonas son consecuencia de la reventa de productos comprados en las grandes cadenas; estos pequeños comerciantes no tienen acceso a negociaciones directas con los proveedores.

La estrategia de DISPO es ofrecer precios mejores dándole al cliente una mejor opción, los beneficios de compras por altos volúmenes se reflejarían en precios más bajos para los clientes.

La orientación del negocio es de cercanía, por tanto el mercado a atender por cada tienda debe estar muy bien identificado y zonificado. Los productos marca propia o primer precio serán de buena calidad con un precio mejor y con un mayor margen y deberán estar ubicados en la tienda de manera conveniente, para asegurarse un buen posicionamiento en el gusto del cliente.

Para el éxito de la cadena DISPO C.A, será necesario establecer una relación de negocios estrecha y fuerte con aquellos comerciantes que ya tienen funcionando un negocio en las zonas de interés, ofreciéndoles la posibilidad de obtener una ganancia mayor mediante aumentos de la venta, con mayores márgenes de los que tienen actualmente ya que contarán con productos de mejor precio.

La relación de DISPO C.A con sus proveedores será fundamental en el éxito de esta iniciativa ya que de ella dependerá el precio de los productos y las negociaciones adicionales de espacios y otros logros que puedan obtenerse.

También se deberá establecer una buena negociación por volumen con los proveedores de equipos, gondolería, cajas registradoras y obras ya que estos serán parte del suministro de DISPO C.A hará a sus franquiciados.



Las negociaciones con los franquiciados y con los dueños de los locales deberán establecerse por un lapso no menor de diez años, siendo este el lapso de vigencia del proyecto y período en el cual el franquiciado se compromete a mantener el formato DISPO. Las condiciones de la negociación deben quedar claramente establecidas en el contrato de la franquicia, este contrato debe incluir entre otros términos, la separación de funciones entre el franquiciante y el franquiciado. (Ver anexo 2)

DISPO por su parte se encargará de mantener las relaciones con los proveedores para obtener las mejores condiciones y le dará todo el apoyo que requiera el franquiciado para lograr el éxito del negocio.

La Competencia

Nuestra competencia directa, serán los abastos y pequeños supermercados ya establecidos en la zona, también serán competencia los mercados populares y las iniciativas que en el área de suministro de alimentos tengan los gobiernos locales y nacionales.

La competencia puede ser muy agresiva desde el punto de vista de los mercados populares y otras iniciativas gubernamentales ya que en ellos, se pueden ofrecer productos de bajo precio obtenidos mediante subsidios y otras prácticas que podrían ser consideradas como competencia desleal. Sin embargo debido al mal manejo, la baja calidad y la presentación de los productos, nuestros clientes objetivo es aquel que mantiene un rechazo hacia estas iniciativas y las rechaza aún cuando en este momento haya una alta sensibilidad al precio.

Desde el punto de vista de los otros mercados y abastos que pudieran estar cercanos a DISPO, la competencia a menos que sea por medios ilegales, como la venta de mercancía robada, contrabando u otros, será poca ya que los precios que ofrecerá DISPO no podrán ser igualados por estos comerciantes.



Posición en la industria

DISPO C.A actuará como un franquiciante ofreciéndole esta alternativa de negocio a los dueños de locales y comerciantes actuales de retail, que estén establecidos en zonas de interés; para el franquiciado el beneficio estará en la posibilidad de aumentar sus ventas y sus márgenes debido a las negociaciones por volumen que logrará DISPO y el aumento de las ventas debido a los mejores precios que podrá ofrecer a sus clientes y al apoyo publicitario de la cadena. Por otra parte se beneficiará de la comercialización de productos de marca propia y primer precio y del conocimiento que DISPO le transmitirá en el área operacional y en el manejo del negocio en general.

El franquiciado obtendrá asesoramiento en lo que se refiere a las áreas de manejo del negocio tales como manejo de productos, vecindades, manejo de inventarios, controles y planogramas.

Para DISPO la negociación con los franquiciados le permitirá acceder a zonas donde de otra forma le sería difícil establecerse, debido a la escasez de locales con las características requeridas para instalar una tienda y a la vez le permitirá aumentar la penetración y comercialización de los productos marca propia y primer precio.

Esta modalidad de franquicia para operar tiendas de retail en zonas populares, será innovadora. Por tanto es de esperar que surgirán competidores que tratarán de implementar el concepto en otras zonas. Estos competidores podrán provenir de cadenas de supermercados existentes como Central Madeirense y Cada, cadenas que ya están orientadas hacia los segmentos de población C y D y además ya manejan negociaciones por volúmenes muy altos con los proveedores.

Orientación y estrategia del negocio

DISPO basará su estrategia en captar a pequeños comerciantes del área del retail, que tengan locales con las características necesarias estén en operación o no, para ofrecerles la posibilidad de vender más a mejor precio con mayor margen, valiéndose del poder de negociación que tendrá DISPO como cadena.



El formato DISPO no pretende cambiar la esencia de los pequeños locales que existen en zonas populares ya que la idea seguirá siendo ofrecer productos no perecederos, de la cesta básica y del consumo diario, de marca propia o primer precio para satisfacer las necesidades diarias de los clientes naturales por cercanía.

Siempre buscando establecerse en zonas donde los estratos sociales C y D sean predominantes.

El verdadero cambio para el cliente será encontrar un precio mejor que el que obtenía con la alternativa anterior, la oferta de productos marca propia y algunos otros aspectos técnicos como la implementaron de planogramas y vecindades, que serán innovadores y servirán para impulsar la venta.

Barreras de entrada

La principal barrera para nuestra empresa, será la competencia desleal por parte de mercados populares de tipo gubernamental; en donde puntualmente nuestro cliente podría conseguir productos a mejor precio.

La segunda barrera de entrada será demostrarle a los dueños de locales o comerciantes que actualmente tienen un pequeño mercado o abasto en las zonas de interés y pudieran ser nuestros franquiciados, las ventajas que les ofrece la franquicia DISPO.

El proceso de adaptación de dueños a franquiciados, también puede ser una barrera de entrada, este cambio implica una nueva condición en la cual se pierde o se comparte con DISPO algunas áreas del negocio que antes eran de su exclusividad.



Sectores relacionados

Los sectores relacionados con el negocio serán:

- Los proveedores de los productos de primer precio o marca propia.
- Los proveedores de marcas líderes
- Dueños de locales ubicados en las zonas de interés
- Comerciantes que actualmente tengan un negocio en las zonas de interés
- Empresas de publicidad y mercadeo
- Entes gubernamentales como alcaldías y gobernaciones
- Público en general

Riesgos

Eventos que podrían poner en problemas la prestación del servicio:

- Pérdida de proveedores confiables.
- Problemas de índole política que alteren el libre comercio.
- Leyes promulgadas por el Gobierno que limiten la inversión.
- Incapacidad de presentar una alternativa de negocio atractiva para los franquiciantes, por lo que no se dispondría de locales adecuados.
- Problemas con los proveedores de marca propia, primer precio y productos líderes.
- Competencia desleal e ilegal.



El Mercado

Consideraciones de Mercado

La propuesta de crear una cadena de distribución de alimentos a precios populares responde a un movimiento de la población dentro de los estratos sociales que se ha producido en los últimos años en Venezuela, hoy más del 40% de la población se incluye dentro de los estratos C y D, viviendo en zonas urbanas populares donde no existen locales de suministros de víveres que estén cercanos y en donde se puedan encontrar los productos de uso diario, de buena calidad y a buen precio.

Las opciones actuales de compra de gran parte de los clientes potenciales de DISPO, son un abasto o pequeño comercio en donde los precios son más altos que los que se conseguirían en cualquier cadena ya que estos locales utilizan como proveedores a las grandes cadenas o de los hipermercados.

Por tanto podemos asegurar que hay un cliente insatisfecho bien porque no tiene ninguna opción de compra en su cercanía o porque aunque logra cubrir de cierta forma sus necesidades, sabe que la opción que tiene en este momento no es la mejor.

En la tabla #1 se puede observar el ingreso promedio mensual estimado para una familia que perteneciente a los estratos diferentes estratos sociales, de esta manera podemos identificar la población para la cual está dirigido el formato DISPO y que se serían nuestros clientes potenciales.

Estratos sociales	Ingreso Promedio
ABC+	+3.000.000 Bs./mes
C	De 1.350.000 Bs./mes a 3.000.000 Bs./mes
D	De 350.000 Bs./mes a 1.350.000 Bs./mes
E	Hasta 350.000 Bs./mes

Tabla #1 Salarios estimados por estrato socioeconómico
Fuente: Datos Pulso Socio Demográfico 2003



El entorno urbanístico de las zonas donde se van a instalar los locales DISPO estará conformado por barrios o urbanizaciones populares de alta densidad de población, según la definición de los estratos sociales objetivos suministrados por Datos Information Resources.

El estrato Socioeconómico C está definido por las siguientes características:

Los jefes de hogar son en su mayoría egresados universitarios o técnicos superiores. Ocupan cargos medios (ejecutivos, sector público, etc.) Viven en casa o apartamentos medios en zonas como: La California, El Paraíso, Chacao, Los Palos Grandes y otras zonas similares.

Poseen cuenta bancaria de nómina y en algunos casos tarjeta de crédito. Disponen de vehículos de modelos de más de 5 años y/o utilizan el transporte público, son accionistas de clubes y visitan esporádicamente restaurantes y sitios nocturnos, en ambos casos clubes y restaurantes de poco lujo.

El estrato socioeconómico D estaría definido por las siguientes características.

Los jefes de hogar son mayormente técnicos superiores o con educación secundaria, e incluso profesionales universitarios con bajos ingresos. A este grupo pertenecen los trabajadores medios, que por lo general son: empleados, vendedores, secretarias, profesionales medios, trabajadores del sector público, etc. Viven en apartamentos en zonas como: El Valle, Caricuao, Centro de Caracas.

Aquellos que disponen de vehículo, lo hacen como medio de trabajo (taxistas, motorizados) Viven al día y no tienen costumbres de ahorro.

De acuerdo con esta descripción del cliente objetivo los locales DISPO deberán estar ubicados en las zonas que se mencionan y siempre será deseable que la ubicación del local esté en una vía principal con un alto tráfico.

De acuerdo con la información que se presenta en la tabla #2 el ticket promedio diario de un conjunto de supermercados ubicados en zonas de población C y D, tienen un el ticket promedio de 13.000 Bs./día y un área promedio de piso de venta de 1.100 m², adicionalmente encontramos que el tráfico promedio de 1.650 clientes/día.



Utilizando como base esta información, podemos establecer algunos valores de mercado para nuestro local DISPO modelo.

Si consideramos que el tráfico dentro de la tienda se ve influenciado por el área de piso de venta, podríamos esperar que una tienda de 400 m² de piso de venta tendrá un promedio de 600 clientes diarios.

Por otra parte el ticket promedio se verá modificado según la oferta de la tienda DISPO, como nuestra tienda está provista de productos de cesta básica, charcutería y frutas y verduras, aplicando este porcentaje de participación de la venta de solo estos rubros al ticket promedio.

Ubicación	Ticket Promedio Bs./día	Tráfico clientes día	Area m2
Las Mercedes/Bello Monte	18,068.00	1006	910
La California/El Marqués	11,085.00	1523	1197
Palo Verde/Petare	11,704.00	1901	1021
Guarenas	9,989.00	1829	1292
Litoral Central	13,929.00	1325	1073
Santa Mónica/Los Chaguaramos	14,188.00	1606	1011
Parque Central	11,307.00	2372	1209
Promedio	12,896.00	1652	1102
Corrección cliente por área		600	
Corrigiendo por efectos de oferta	9900		
Ventas diarias Bs.	5.940.000,00		
Tiempo por cliente	4.8 minutos		

Tabla# 2 Fuente Cadena Supermercados
Fecha Septiembre 2003

En la tabla # 3 se puede observar el porcentaje de participación por rubro de productos, en la venta total de una cadena de supermercados y se toma el porcentaje de participación que tendrían los rubros que se van a ofrecer en una tienda DISPO.

Se aprecia que los rubros de productos que se van a ofrecer en la tienda DISPO cubrirían el 77% de la participación de la venta total de un supermercado de una cadena.



Rubro	% Participación en venta	% DISPO
Cesta Básica	20.40%	20.40%
Charcutería	6.70%	6.70%
Frutas y verduras	12.40%	12.40%
Carnes	15.80%	
Viveres	7.90%	7.90%
Uso Personal	5.40%	5.40%
Aseo Hogar	9.70%	9.70%
Licores	1.40%	
Mascotas	0.40%	
Bebidas y Pasapalos	3.30%	3.30%
Infantiles	5.70%	5.70%
Reposterías	1.20%	
Refrigerado	5.40%	5.40%
Congelado	2.30%	
Pescadería	0.70%	
Panadería	1.00%	
Revistas y Pilas	0.30%	
Total	100.00%	76.90%

Tabla #3 Participación por rubro de producto
Fuente Cadena de Supermercados

Aplicando el porcentaje de participación de los rubros que se ofrecerían en una tienda DISPO al ticket promedio de la fuente obtendríamos que en una tienda DISPO el ticket promedio diario estaría cercano a los 9900 Bs. , Con estos datos corregidos de clientes promedio y ticket promedio estimado para una tienda DISPO de 400 m2 se puede presupuestar una venta promedio de hasta cinco millones novecientos mil bolívares diarios. También es importante considerar que para este volumen de clientes debemos dotar cada tienda DISPO de cuatro cajas registradoras ya que de esta manera la transacción promedio por cliente será de cinco minutos aproximadamente.



Segmento del Mercado

DISPO C.A es un formato de retail en forma de franquicia, enfocado en satisfacer las necesidades diarias de suministro de productos de consumo, especialmente de la cesta básica, no perecederos de marca propia o primer precio, dándole al cliente un mejor precio del que consigue actualmente y siendo la elección del cliente por cercanía. El segmento de mercado objeto será los clientes de los estratos sociales C y D, por tanto los locales estarán ubicados cercanos a zonas populares, barrios o urbanizaciones con alta concentración o zonas de alto tránsito, donde se encuentra ubicada la población de los segmentos antes mencionados.

Se podrían considerar zonas como El Valle, Caricuao, La Pastora, Montalbán, Juan Pablo II, La California, La Carlota, El Marqués, La Urbina, Chacao, Los Palos Grandes, Baruta, La Trinidad.

Tendencias del Consumidor

Hoy en día la tendencia de la mayoría de los consumidores en Venezuela es hacia la obtención de un producto de buena calidad al mejor precio posible, olvidando en parte la fidelidad hacia las marcas y hacia los productos premium, esta tendencia se acentúa en los estratos de más bajo nivel adquisitivo. También se puede ver que hay comportamientos de los clientes que demuestran divisiones verticales de la población consumidora por lo que esta tendencia hacia el precio, podría encontrarse de cierta forma hasta en el estrato C+ y B. El cliente está dispuesto a probar nuevos productos, siempre que el precio sea suficientemente atractivo y está dispuesto a mantenerse fiel a ellos bajo una cierta exigencia de calidad que varía de forma directa con el poder adquisitivo.

Por tanto el balance entre el precio atractivo y la calidad de un producto dentro de cada estrato social o grupo de clientes es lo que permitirá que el producto marca propia o primer precio tenga éxito y logre establecerse en el gusto de los clientes.



Producto.

Descripción del Producto

DISPO ofrecerá al público productos no perecederos de la cesta básica principalmente de marca propia o primer precio con un precio mejor que el que consigue en su opción de compra actual, el formato DISPO será de cercanía y deberá resolverle al cliente su compra diaria.

Los locales DISPO tendrán un área no mayor de 400 m², la mayor parte del piso de venta estará provista de gondolería muy sencilla que servirá de exhibición al producto y también es posible que algunos productos se exhiban en paletas, en todo caso la altura de la gondolería será de 2.10m suficiente como para poder manejar en la parte alta de la góndola, la mayor parte del inventario de reposición. Las góndolas se utilizarán para colocar los productos no perecederos y dependiendo de las características de la zona, se puede ofrecer un servicio básico de frutas y verduras; así como de lácteos y charcutería para lo cual será necesario una nevera de autoservicio y algunas cestas plásticas.

En los locales DISPO el cliente cancelará su compra mediante el uso de efectivo o cupones tienda, por tanto la tienda deberá estar provista de un sistema de transmisión de datos y de puntos de bancos. No se prevé el uso por parte de nuestros clientes de cheques, tarjetas de débito ni tarjetas de crédito.

Los locales DISPO tendrán un área de trastienda pequeña ya que el depósito de productos se mantendrá en la misma góndola, sólo será necesario tener en la trastienda una pequeña oficina donde estará ubicada la caja y los equipos de transmisión de datos y unos baños de personal.

El local estará provisto de veinte carritos de clientes de capacidad 120 lt y de cestas plásticas para la compra, los cuatro puestos de pago que tendrá la tienda estarán provistos de scanners para facilitar el manejo de inventarios y la transmisión de la venta a la oficina corporativa.



Recursos Humanos

DISPO C.A requerirá para entrar en operación de un personal corporativo que será el encargado de manejar las operaciones de la cadena y estará ubicado en las oficinas corporativas y en el centro de distribución.

El personal requerido se irá dimensionando progresivamente, de acuerdo con el crecimiento que tenga la cadena. No obstante presenta una propuesta que incluye el personal básico que se requerirá para la puesta en marcha:

- Un (1) Gerente de Operaciones que será el encargado de coordinar la operación de las tiendas, deberá visitar las mismas periódicamente y comprobar que los franquiciados están respetando el concepto establecidos según el formato. Adicionalmente deberá ser el encargado de revisar los parámetros de operación de cada tienda, con la intención de maximizar la rentabilidad de las mismas y determinar si hay alguna anomalía en el manejo de alguna de las tiendas e implementar los correctivos necesarios.

El Gerente de Operaciones también será el encargado de buscar nuevos puntos de venta que sean interesantes según la estrategia de la cadena por su ubicación y mercado, entrara en conversaciones con los dueños o encargados de los posibles nuevos puntos de venta interesados en adoptar el formato DISPO, presentándoles las ventajas del nuevo formato.

- Un (1) Gerente de Finanzas estará encargado de verificar los estados financieros de la empresa, estableciendo la relación con los bancos y entidades financieras, así como la relación de pagos con los proveedores. Coordinando el flujo de caja de la empresa.

Será necesario contratar a un contador a tiempo parcial o una empresa externa para que lleve la contabilidad y auditoria externa de la empresa.

- Un (1) Gerente de Compras y Logística que se encargará de coordinar el resurtido automático de acuerdo con los pedidos de cada tienda y los niveles de inventarios y coordinará los despachos de manera tal de optimizar las rutas de despacho.

Establecerá las relaciones con los proveedores para lograr las mejores negociaciones y precios, será el encargado también de buscar nuevos proveedores que estén interesados en ser fabricantes de productos marca propia o primer precio.



- Un (1) Gerente de informática y sistemas quién se encargará de coordinar y supervisar la instalación y correcta operación de todos los equipos de transmisión de datos así como de las actualizaciones tecnológicas requeridas. Establecerá las relaciones con los proveedores de productos de informática para actualizar los programas y sistemas, manteniendo las redes de transmisión y equipos tales como scanners, balanzas, cajas registradoras, puntos de bancos y otros. Generación de reportes financieros disponibles como soporte gerencial.

La estructura gerencial corporativa requerirá de un personal adicional para ejecutar las actividades propias de la empresa:

- La Gerencia de Finanzas contará además del Gerente con dos analistas de cuentas, quienes serán los encargados de manejar y transcribir toda la información de ventas y compras de la empresa.
- La Gerencia de Logística contará con encargado de almacén, dos montacarguistas y tres choferes que deberán cubrir el despacho de todas las tiendas durante toda la semana, estableciendo turnos.

La Gerencia de logística también tendrá a su cargo el centro de empacado y almacenaje de productos perecederos del área de charcutería.

- La Gerencia de Informática requerirá de dos analistas de soporte técnico para atender los problemas de comunicación o de operatividad de los equipos que puedan presentarse en las tiendas.
- Será necesario contar con una secretaria recepcionista, que atienda las llamadas, tome mensajes y lleve las labores de la oficina.

Los requerimientos de personal podrían evaluarse si el nuevo formato es manejado como parte de una empresa en marcha que ya tenga una infraestructura operativa.



Compensación salarial

Oficina corporativa

Los gastos de personal para la oficina corporativa según las necesidades propuestas se presentan en la tabla#4

Cargo	Compensación
Gerente Operaciones	3.000.000 Bs/mensual
Gerente Finanzas	3.000.000 Bs/mensual
Gerente Logística	3.000.000 Bs/mensual
Gerente Informática	3.000.000 Bs/mensual
Analistas de Finanzas	800.000 Bs/mensual
Analistas de Informática	800.000 Bs/mensual
Analista de Almacen	400.000 Bs/mensual
Choferes	900.000 Bs/mensual
Montacarguista	600.000 Bs/mensual
area de preparacion de charcutería	800.000 Bs/mensual
Secretaria	200.000 Bs/mensual
Total Bs.	16.500.000 Bs/mensual
Total beneficios 1.86	14.190.000 Bs/mensual
Total desembolso mensual	30.690.000 Bs/mensual

Tabla #4

Cada local DISPO contará con su personal propio, se considera que un local modelo requerirá del siguiente personal cuatro cajeras para cubrir dos turnos de trabajo, cuatro pasilleros que manejen el resurtido de la mercancía, dos personas de limpieza una para cada turno.

Compensación salarial

Local DISPO

Los gastos de personal para una tienda DISPO modelo se presentan en la tabla #5

Cargo	Compensación
Gerente de tienda	3.000.000 Bs. mensual
Cajeras (6)	1.800.000,00 Bs. /mensual
Pasilleros (4)	1.200.000,00 Bs./mensual
Limpieza (2)	600.000,00 Bs./mensual
Total	6.600.000,00 Bs./mensual
Total beneficios	5.676.000,00 Bs./mensual
Total mensual Bs.	12.276.000,00 Bs./mensual

Tabla #5



La Empresa

Soporte en la operación

Desde el momento en que se establece la relación del franquiciado con DISPO, se establecen canales de intercambio de información entre el Gerente de Operaciones de DISPO y el franquiciado en áreas de importancia para el funcionamiento de la empresa y obtención de resultados, tales como manejo de inventarios, controles de merma, vecindades y planogramas. De esto depende en gran parte el éxito del negocio.

Relación con los proveedores

DISPO establecerá las negociaciones con los proveedores haciendo valer su poder de compra, para así obtener los mejores precios que nos permitan brindarle al cliente el producto al mejor precio del mercado pero mejorando también los márgenes. La recepción y distribución de los productos, será básicamente centralizada, contando con algunos proveedores directos solo en algunos rubros muy específicos como lácteos, frutas, verduras y hortalizas.

Entrenamiento del equipo de trabajo

En caso de que se considere necesario DISPO podría dictar algún entrenamiento o curso de mejoramiento profesional al personal propio de los locales, en especial a las cajeras o a algún otro personal que trate directamente con el público. DISPO podrá establecer junto con el franquiciado los requerimientos de presentación que se harán al personal. La uniformidad será parte del concepto DISPO.

Soporte continuo vía teléfono (Help desk)

Las oficinas corporativas de DISPO prestarán soporte técnico a todos los locales en cuanto a fallas de transmisión de datos, o problemas con los equipos de informática. En principio mediante la implementación de un servicio Help Desk y de ser necesario, trasladándose al local para resolver la falla en sitio.



Políticas de precios

Las políticas de precios estarán dirigidas a brindarle al cliente un mejor precio del que consigue en su opción de compra actual, para ello se busca establecer negociaciones con los proveedores de productos de la marca propia y de primer precio, así como con otros proveedores de productos de la cesta básica y de uso diario.

Aumentando el margen mediante el trato directo con los proveedores y abriendo la posibilidad de otras negociaciones que incluyan los espacios de la tienda y que representen entradas adicionales para la empresa. El margen bruto para un local lo fijará DISPO a sus franquiciados en un 24%, este margen sería imposible obtenerlo en las negociaciones de compra actuales que tienen los comerciantes independientes, si quisieran dar los precios y tener el nivel de venta que tendrán las tiendas DISPO.

Este margen también asegura la viabilidad del proyecto y de la tienda

Plan de ventas y distribución

Los locales estarán distribuidos en las ciudades ya determinadas dentro de la estrategia de inversión, al tener definidos y negociados los diez primeros locales que conformaran inicialmente la cadena, se deberán firmar los contratos de franquicia donde queden definidas las responsabilidades de DISPO como franquiciante y del operador de cada local franquiciado.

Deberán establecerse la distribución de áreas de acuerdo con la forma física del local y se establecerán los planogramas y vecindades que deberán ser respetadas por el franquiciado como elemento diferenciador y promotor de la venta.

Los pedidos de mercancía estarán compuestos de acuerdo con lo pedidos del sistema de resurtido automático y según sea la ubicación de los locales respecto al centro de distribución, se establecerán las rutas de distribución, de manera que se optimicen.

Es muy probable que un mismo camión atienda en un mismo día varias tiendas de una misma zona; ya que serán locales pequeños que no van a estar provistos de mucho espacio para la descarga de producto, se tendrán que usar camiones de tamaño pequeño tipo C-350 o mediano C-600.



Política de Crédito

Como el despacho de los productos no perecederos será centralizado por DISPO de acuerdo con los requerimientos establecidos por el resurtido automático, se establecerá una política de crédito de quince días con cada tienda.

Cada despacho irá acompañado de su correspondiente nota de despacho, esta nota deberá ser firmada como recibida por el responsable de cada local dejando constancia de haber recibido la mercancía; con la nota de entrega y el comprobante del pedido emitido por el sistema de resurtido automático, se procederá a la facturación.

Los proveedores directos establecerán sus políticas de crédito de acuerdo con los despachos y sus políticas y con las negociaciones que puedan hacerse con la cadena. La línea de crédito debe ayudar a establecer una relación comercial beneficiosa y duradera para ambas partes. En el manejo del crédito es de suma importancia establecer el sentido de corresponsabilidad en el éxito del negocio que tendrán los franquiciados y el franquiciante.

Plan de publicidad y mercadeo

La publicidad de DISPO va dirigida a un cliente muy específico de los segmentos C y D por tanto el medio publicitario a utilizar tiene que ser aquel que tiene mayor penetración en estos sectores. El uso de la radio colocando pautas en emisoras de corte popular y en programas que tengan alta audiencia en estos estratos sería el medio más recomendado para iniciar una campaña publicitaria de la nueva cadena. También sería beneficioso ya que no implicaría un costo tan alto como la televisión y es el medio que usa la competencia para promocionarse.

La publicidad y mercadeo de la empresa se manejará mediante outsourcing ya que en caso de ser una empresa nueva no existirá una gerencia de mercadeo, la empresa seleccionada deberá estar en contacto con el Gerente de Operaciones y el Gerente de Finanzas quienes serán los encargados de discutir y definir estas políticas e informar al resto de los miembros de la directiva de la empresa.



Operaciones

Para poner en operación un local del nuevo formato DISPO se requerirá una inversión de ciento cincuenta millones de bolívares, ciento veinticinco millones en equipos y veinticinco millones de bolívares en adecuaciones del local.

La inversión para poner en operación la oficina será de cuarenta millones de bolívares y se considera una previsión en capital de trabajo equivalente a los gastos de la oficina por un año, también se debe considerar la dotación del centro de distribución y la compra de vehículos de distribución; así como el monto total que deberá invertir DISPO en las diez tiendas que se instalará durante el primer año.

Para poder implementar esta nueva franquicia, se deberán seguir los siguientes pasos:

- Determinar las zonas de interés dentro de cada una de las ciudades preestablecidas.
- Desarrollar el concepto DISPO y el catalogo de productos
- Verificar la existencia de locales adecuados para el suministro de productos alimenticios.
- Preparar una propuesta de inversión del proyecto DISPO.
- Presentar al operador o propietario del local el plan de suministro y comercialización de DISPO y sus ventajas
- Negociar las condiciones de compra y venta de mercancía con los proveedores.
- Establecer la relación con los proveedores de los productos marca propia o primer precio.
- Implementar estrategias y planes de publicidad.
- Implementar los sistemas de control y de resurtido automático
- Elaboración del manual del formato DISPO para mantener el control de calidad en las tiendas.
- Elaborar el contrato de la franquicia DISPO en el cual quede claramente definida la separación de funciones entre el franquiciado y el franquiciante. (Ver anexo 2)



Cuando el franquiciado sea un comerciante que tenga un negocio en operación, se deberá hacer una evaluación y cuantificación del inventario existente en la tienda; de manera tal que DISPO reconozca al franquiciado el valor del mismo en función de la proporcionalidad de la nueva sociedad. Los productos que forman parte de este inventario que se ajusten al formato DISPO pasarán a formar parte del inventario inicial de la nueva tienda y para aquellos productos que no se ajusten al formato DISPO, se realizará un proceso de liquidación.

Control de Calidad y Gestión

La Gerencia de Operaciones de DISPO debe mantener un contacto directo con los operadores de los locales, para mantener un nivel de calidad adecuado en la prestación del servicio y la uniformidad de la cadena en lo referente a imagen, manejo de inventarios, planogramas y otros aspectos que incidirán en la mayor eficiencia de la tienda.

De esta forma la empresa establece un elemento de diferenciación respecto a la competencia y asegurar la rentabilidad y el éxito. Los conocimientos que transmita DISPO a sus franquiciados los beneficiará en el manejo del negocio.

Una empresa de retail que logre buenas negociaciones con sus proveedores obteniendo una buena utilidad bruta, puede ver afectado su desempeño final en su margen neto debido a factores muy sensibles como el mal manejo de inventarios, tamaño desproporcionado de la corporativa o del personal, la merma y las averías: por tanto es muy importante mantener siempre el control de las variables de operación y tomar las medidas correctivas a tiempo.

Elementos de diferenciación.

La estrategia de comercialización del producto, está basada en la compra de grandes volúmenes de mercancía a los proveedores, que le dé un fuerte poder de negociación a la empresa; de manera que se puedan ofrecer productos de calidad a los mejores precios del mercado.



La eficiencia en la comercialización del producto se fundamenta en el conocimiento que tiene el grupo director del negocio, que deberá ser transmitida a los franquiciados para que puedan aplicarla en cada una de las tiendas DISPO, así como en los métodos de monitoreo y control.

Mientras mayor sea la capacidad de negociación de la empresa, mayor será el poder y alternativas de negociación con proveedores internacionales y nacionales, por lo que se le puede exigir a los proveedores importantes ciertas ventajas en precios, márgenes, logros y otras negociaciones.

Las ventajas competitivas de la empresa estarán en establecer estrategias de negociación tales como las compras por volumen y centralizadas generando márgenes mayores y negociaciones adicionales y de ventas tales como el establecimiento de planogramas y vecindades, mejores precios que generen ventas adicionales; la aplicación de estas estrategias será un elemento de clara diferenciación con la competencia.

Otro elemento de diferenciación con la competencia será la comercialización de la marca propia, que busca ofrecerle al cliente un producto de buena calidad a un mejor precio que el producto líder, también existe la alternativa de comercializar productos de primer precio que aseguren el mejor precio del mercado.

El establecimiento de este nuevo formato basado en la comercialización de productos marca propia y primer precio, busca mejorar los niveles de conocimiento y aceptación de estos productos dentro del gusto de los clientes, al tenerlos como alternativa diaria de consumo y solución de sus requerimientos poco a poco se irán consolidando.

Se debe establecer un catálogo que cubra la oferta completa de los productos de la marca propia o primer precio que se tendrán en la tienda para poder comenzar la negociación con los proveedores y complementar el surtido con aquellos productos líderes cuyos proveedores estén dispuestos a establecer negociaciones provechosas para ambas partes, para la empresa será básico el desarrollo de la marca propia ya que estos productos proporcionan márgenes mayores de utilidad. Aquellos productos que sean marca líder con los cuales sea complicado competir por estar muy bien posicionados en el gusto del cliente,



serán ofrecidos en las tiendas DISPO buscando establecer negociaciones ventajosas con los proveedores.

Planogramas y vecindades

DISPO en función de las condiciones físicas del local establecerá la ubicación de equipos y gondolería respetando las características del formato establecido.

Aun cuando los locales DISPO serán muy sencillos, se aplicaran como elemento de diferenciación los planogramas y vecindades, que permitirán ordenar la tienda haciéndola más eficiente y que estimule la venta.

Marca Registrada o Razón social.

La Razón social de la empresa habrá sido registrada siguiendo la normativa legal vigente.



Estudio Técnico

Consideraciones Técnicas para definir el local

Cuando se define el mercado que se desea atender con una tienda determinada, se establece el surtido que debe tener la tienda, esto es el número de SKUs productos que deben encontrarse en la tienda para llenar las expectativas del cliente que se va a atender.

Para que el producto tenga una exposición adecuada al cliente se debe tener un frente de gondolería de entre 25 y 30 cm por cada SKU, de esta forma es posible definir la longitud requerida de góndolas y entrepaños. En este formato la mayoría de las compras se harán utilizando cestas, los pasillos entre góndolas deben tener como mínimo 1,80m de ancho. Se buscarán locales cuya área de venta esté entre 300 m² y 400 m², ubicados en zonas de alto tránsito, el local debe tener un buen acceso peatonal ya que probablemente no dispondrá de un estacionamiento para los clientes.

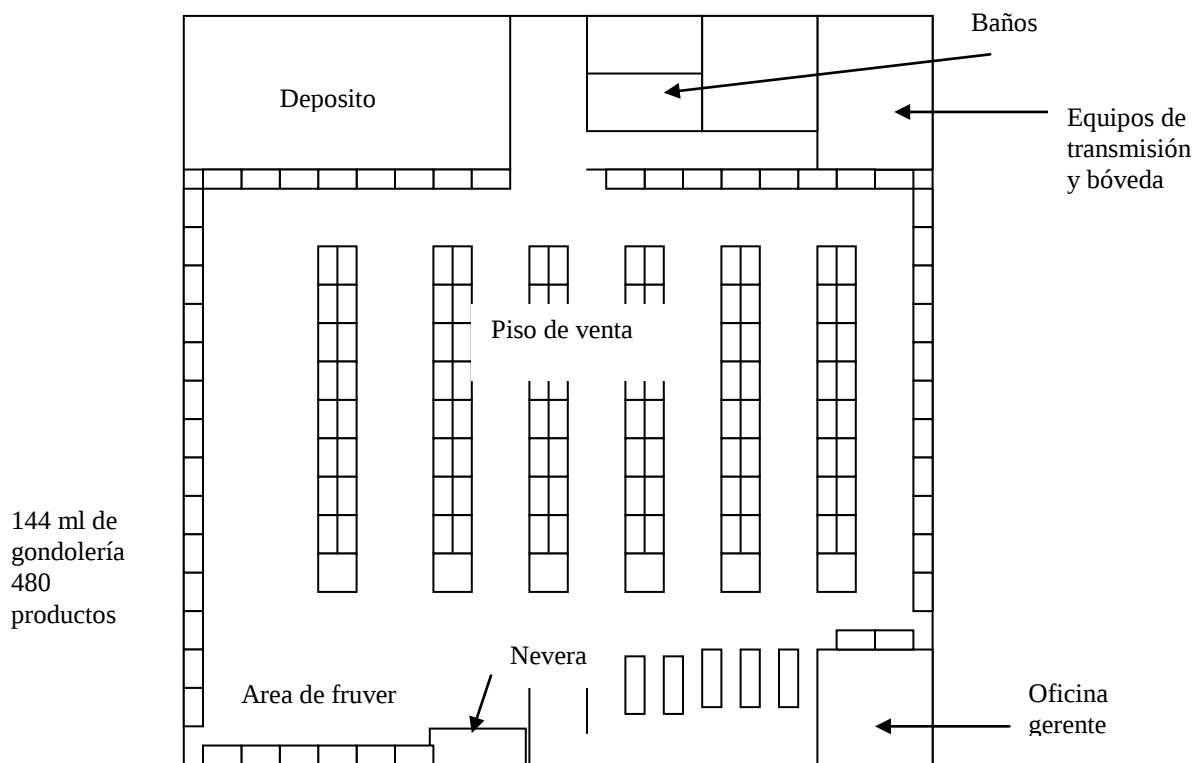
Sería deseable que el local estuviera cercano a alguna zona de parada o tránsito de medios públicos de transporte o que esté en una vía principal de acceso a la población, urbanización o barrio que se desea atender.

La distribución por zonas para una tienda DISPO, se presenta en la tabla #6

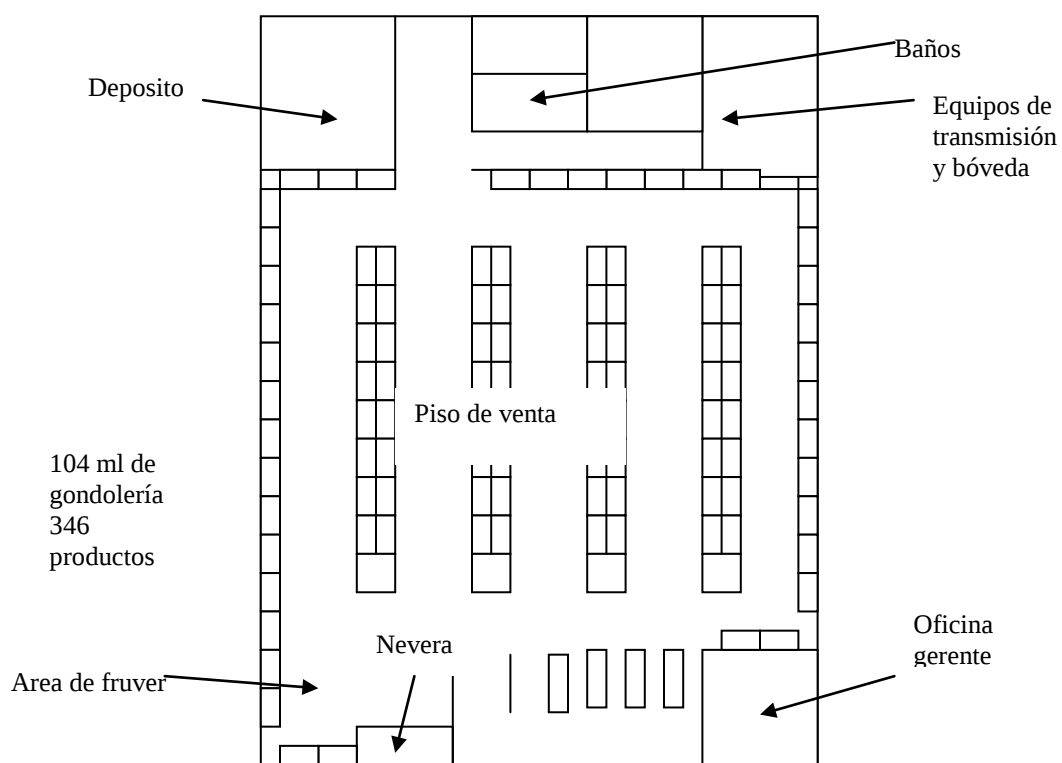
Areas Externas	Areas Internas	Metros (Aprox.)	Observaciones
Piso de venta		300 a 350	Debe colindar con la Principal Vía de la Urbanización.
Trastienda		30 a 50	Debe tener Fachada Hacia la Vía Principal.
Area de Estacionamiento			No requerida, aunque sería un beneficio adicional

Tabla #6

En los planos que se presentan a continuación se pueden observar dos propuestas tipo de la distribución de equipos y zonas para una tienda DISPO modelo, se observa el área de cajas, el piso de venta con la ubicación de la gondolería, la zona de trastienda incluye el depósito y zona de oficinas y baños.



Local DISPO modelo de 400 m2 de piso de venta



Local DISPO modelo de 300 m2 de piso de venta



También será deseable que el local disponga, de una pequeña zona de carga, para el recibo de mercancía, de manera tal que los camiones que vengan desde el centro de distribución o de los proveedores directos puedan estacionarse para entregar la mercancía.

La puesta en funcionamiento de una tienda DISPO implica la realización de una obra civil mínima, ya que el local cambiará poco en su conformación original; se debe utilizar todo el espacio disponible posible como piso de venta; en la trastienda solamente debe quedar ubicada una oficina de 10 m² para la caja y el encargado de la tienda, se requiere otro espacio de 10 m² para la ubicación de equipos de transmisión de datos y seguridad y un baño para empleados caballeros y otro para damas. En la trastienda también deben quedar ubicados los tableros eléctricos de la tienda que incluirá los tomacorrientes de las oficinas, la alimentación de los puestos de pago, la iluminación y de la nevera de charcutería y un espacio de depósito para alguna contingencia o temporada alta como la decembrina.

Definición del Local y Equipos

Los locales para las tiendas DISPO podrán ser arrendados o propiedad del operador y responsable de la tienda. El área del local será entre 300 y 400 Mts² en zonas de alto tránsito con una clientela cautiva bien definida, el alquiler del local se negociará por un lapso de 10 años y el monto a cancelar será el 2% del valor de la venta.

Para adecuar los locales DISPO al nuevo concepto se requiere de una inversión de aproximadamente 150 millones de bolívares, de los cuales 25 millones serán en adecuación del local, pintura y otras obras civiles y los 125 millones restantes serán suministro de equipos entre los cuales se encuentran gondolería, puestos de pago, equipos de computación y transmisión de datos, scanners, balanza, nevera de charcutería autoservicio y otros según se muestra en la tabla de inversión #6.

También se incluye en el monto de la inversión inicial de cada local una cantidad que cubrirá el desarrollo de los programas de computación requeridos para la operación del negocio estos son un programa fiscal y un programa comercial, estos deberán desarrollarse especialmente para uso de la cadena DISPO.



Tabla de inversión en equipos e infraestructura #7

Gondolería	45,000,000.00
Puestos de pago	9,000,000.00
scanner	9,000,000.00
caja registradora	9,000,000.00
Nevera	12,000,000.00
Rebanadora	3,000,000.00
Equipos de computación	3,000,000.00
Señalética	8,000,000.00
Equipos para transmisión de datos	7,000,000.00
Desarrollo Software fiscal	20,000,000.00
Equipos	125,000,000.00
Obra	25,000,000.00
Total inversión Bs.	150,000,000.00

Selección del local

Los Gerentes de finanzas y operaciones de DISPO serán quienes evaluarán el potencial de venta de un punto determinado. Para luego contactar al dueño u operador del local y tratar de venderle la idea de la franquicia exponiéndole las ventajas que obtendrá si forma parte de la cadena DISPO.

El Gerente de Operaciones será el encargado de ubicar los puntos de ventas posibles de ser explotados como locales DISPO; el Gerente de Finanzas tendrá como función coordinar el estudio de mercado y económico que defina la factibilidad de la instalación de la nueva tienda.

Características del negocio en función de los consumidores

La tendencia de los consumidores hacia este tipo de negocios es la de tratar de conseguir los productos de uso diario de buena calidad cerca de sus hogares y a un precio mejor que el que consiguen actualmente. Por tanto este tipo de negocio deberá estar provisto de productos no perecederos pertenecientes a la cesta básica y otros rubros de uso diario garantizando una buena calidad y un buen precio, ofreciendo productos de marca propia,



primer precio y algunos productos líderes. La infraestructura del local debe ser sencilla, ordenada y limpia, haciendo énfasis en algunas áreas como los cabezales que puedan negociarse con los proveedores de productos líderes.

La gondolería debe ser sencilla y como se usará en parte como almacén de reposición de producto, debe tener una altura de 2,10m de esta manera se disminuye el espacio de depósito en la trastienda. El cliente estará buscando resolver sus requerimientos del día a día sin necesidad de desplazarse a un centro comercial o a un hipermercado.

Debido al volumen y tipo de compras esperadas, el local deberá estar provisto de cestas plásticas y de un número no mayor de treinta carritos de mercado de 120 lt.

Dotación de Mobiliario y Equipos.

El mobiliario estará compuesto básicamente por la gondolería y puestos de pago, los equipos a suministrar serán: balanzas, scanner, equipos de computación y una nevera de autoservicio de charcutería y lácteos.

Estos equipos y el mobiliario serán suministrados por DISPO, por tanto se deberá establecer una buena relación comercial con los fabricantes y proveedores de equipos y mobiliarios buscando hacer negociaciones por volumen, logrando los mejores precios del mercado.



Estudio Económico

Local DISPO modelo

Para realizar el estudio económico de cualquier proyecto es necesario reunir la información de la oferta y del mercado, el tamaño del mercado es determinante ya que a partir de allí poder definir la demanda y presupuestar la venta. En el caso de un local DISPO el tamaño del mercado estará basado en el número de hogares con capacidad y necesidad de compra en la adyacencia de una determinada tienda.

Por lo tanto lo importante será definir bien la ubicación de la tienda de forma tal que por cercanía se pueda atender al número de familias requeridas para poder lograr la venta esperada.

En las tablas #2 y #3 se establecieron el valor del ticket promedio y el tráfico diario esperado para un local DISPO en función de información comercial de otras cadenas de supermercado. El valor del ticket promedio esperado para una tienda DISPO será de Bs. 9.900,00 y el tráfico diario promedio de seiscientos clientes.

En función de esta información se obtendría una venta diaria, de cinco millones novecientos mil bolívares; considerando que este tipo de tiendas trabajan todos los días del año, podríamos establecer una venta anual de dos mil millones de bolívares para el año de referencia 2003.

Siendo conservadores y para efectos del calculo de la viabilidad de este proyecto vamos a establecer una venta de un mil noventa y cinco millones de bolívares al año por cada tienda para el año de referencia 2003; que sería la mitad de lo estimado en el cálculo del mercado. A esta venta le aplicamos las correcciones por inflación y crecimiento según los datos que contiene la tabla #8; para así obtener una proyección de la venta durante toda la vida útil del proyecto.

Se han usado los valores que se muestran en la tabla #8 para estimar las variaciones en la venta en los años de duración del proyecto.



	Inflación %	Crecimiento estimado total %	PIB%	Crecimiento estimado% x remodelación	Aumento personal %		Año
1	25%	64%	-5%	50%	12.50%	1	2004
2	22%	47%	0%	30%	11.00%	2	2005
3	17%	36%	3%	20%	10.00%	3	2006
4	15%	31%	5%	15%	10.00%	4	2007
5	12%	24%	5%	10%	10.00%	5	2008
6	10%	20%	5%	7%	10.00%	6	2009
7	8%	17%	6%	5%	10.00%	7	2010
8	7%	13%	5%	3%	10.00%	8	2011
9	6%	10%	4%	2%	10.00%	9	2012
10	6%	10%	4%	2%	10.00%	10	2013

Relación entre crecimiento e inflación propuesto para el análisis del proyecto
Tabla #8

El crecimiento estimado total en venta para una tienda se calcula en función de la variación del PIB + el 75% de la inflación; a este valor se le agrega un porcentaje estimado de aumento de la venta por el efecto de remodelación, cambio de imagen y mejores precios, productos y servicios que serán ofrecidos al cliente.

Se toma como monto de la venta de una tienda modelo DISPO durante el año 2003, la cantidad de 1.095 millones de bolívares al año y aplicando los valores de inflación y crecimiento de la tabla #8 se obtiene la venta estimada durante el año 2004 que sería el primer año de vigencia del proyecto, esto es 1.793 millones de bolívares y sucesivamente los valores para el resto de los años de vigencia del proyecto.

También es necesario definir el tamaño de la inversión que se va a realizar durante el acondicionamiento y dotación del nuevo local. En la tabla #7 se observa que el monto de la inversión para la dotación y adecuación del local es de 150 millones de bolívares.

Con los datos de la inversión requerida, las ventas estimadas y los costos de operación y costos directos, podemos elaborar el estado de ganancias y pérdida y el flujo de caja para evaluar el proyecto en su tiempo de vigencia, la vigencia para la instalación de la nueva cadena DISPO es de 10 años, para la elaboración del flujo de caja se debe definir también los lapsos de depreciación, en los proyectos; en este caso se utilizará un lapso de depreciación de diez años para la inversión hecha en obra y cinco años para la inversión en equipos.



El estado de ganancias y pérdidas del local se puede ver en la tabla #10 Anexo #3 y el flujo de caja asociado al proyecto de una tienda DISPO modelo se muestran en la tabla #11 Anexo #3.

Se puede ver que el monto de la inversión del operador o dueño del local será 50% del monto total, esto es 75 millones de bolívares, ya que el otro 50% lo coloca la empresa franquiciante como socio del negocio. Se puede ver también que la venta del año de referencia esto es el 2003, será 1,095 millones de bolívares al año.

Es importante definir que el proyecto de una tienda DISPO es muy sensible a las variaciones de los costos directos y a las estimaciones de las ventas, cuidar el margen es un factor que asegura el éxito del proyecto

En la tabla #9, se puede ver el comportamiento del tiempo de retorno de la inversión del proyecto para diferentes valores de las variables, costos directos y ventas.

% costos fijos	Pay Back en años	76	78	80	82
Ventas año 0	1,000,000.00	3.47	4.52	6.47	11.39
0.95	950,000.00	3.86	5.11	7.39	
0.9	900,000.00	4.34	5.87	8.90	
0.85	850,000.00	4.96	6.90	11.18	
0.8	800,000.00	5.79	8.37		
0.75	750,000.00	6.94	10.62		
0.7	700,000.00	8.67			
0.65	650,000.00	11.54			

Tabla #9

El proyecto es sensible a las modificaciones que sufra la variable costo fijo, el aumento de 4% en el costo fijo unido a la disminución del 15% de la venta, ya daría valores de tasa interna de retorno TIR que no haría el proyecto viable.

La tasa interna de retorno de un local DISPO modelo en las condiciones que se presentan en el estudio económico sería de 70% y el pay back de la inversión del franquiciado sería de cinco años.



Factor de temporada

Se debe considerar una incidencia de temporada en la época decembrina, todos los locales de venta de alimento experimentan un crecimiento en la venta durante esta época a veces de hasta un 100%. Quizás por el tipo de negocio los locales DISPO no sufran una incidencia tan grande pero siempre habrá que tomar previsiones.

Oficina corporativa

Así como debemos estudiar el proyecto desde el punto de vista de un local DISPO modelo, debemos establecer la rentabilidad del negocio desde el punto de vista de la oficina corporativa, en la tabla #12 Anexo #3, se puede ver el estado de ganancias y pérdidas de la oficina corporativa DISPO, asociada con la entrada en funcionamiento de diez tiendas DISPO durante el arranque del negocio y basando los resultados en el comportamiento de una tienda modelo que nos servirá como promedio.

Igual que para la tienda, se usan los valores del estado de ganancias y pérdidas para construir el flujo de caja del negocio este se podrá ver en la tabla #13 Anexo #3.

Para poner en operación la oficina corporativa, se requiere una inversión de 1525 millones para la adecuación y dotación de la oficina con los equipos de computación, transmisión de datos, mobiliario y otras adecuaciones, además se incluiría la compra de tres camiones modelo C-350 y la construcción de una cava para almacenar productos lácteos y embutidos y la dotación de un área de preparación de charcutería.

También se incluye en este monto un equivalente al capital de trabajo para un año de operación, en el cual se llevará a cabo el trabajo de arranque del proyecto DISPO.

Adicionalmente para llevar a cabo la instalación de las primeras diez tiendas se requieren 800 millones de bolívares para colocar el 50% del aporte como socio para la adecuación y dotación de los locales.

En total se requiere una inversión inicial de 1.525 millones de bolívares para que la franquicia DISPO entre en operación en una primera etapa.



DISPO como empresa será viable a partir de que estén operando al menos cinco tiendas con un comportamiento financiero ajustado a la tienda modelo, ver tablas #14 y #15 donde se puede ver el estado de ganancias y pérdidas y el flujo de caja. La tasa interna de retorno para este escenario sería 44% y el payback cerca de 8 años

No obstante el plan de inversión de DISPO se ha hecho considerando la apertura de diez tiendas de manera tal que se pudieran optimizar las rutas de distribución.

La tasa interna de retorno calculada para el proyecto DISPO sería de 72% con un tiempo de retorno o payback de casi 5 años y medio. Ver estados de ganancias y pérdidas y el flujo de caja en las tablas #12 y #13.



Conclusiones.

Bajo las condiciones estimadas el proyecto de instalar una tienda DISPO será viable si la inversión inicial del franquiciado es de 75 millones de bolívares y si se mantienen los niveles de crecimiento en las ventas (tabla#8) y los costos estipulados en el estado de ganancia y pérdida.

En las condiciones expuestas se lograría una tasa interna de retorno TIR de 70% duplicando la tasa mínima de retorno exigida de 35% y un payback cercano a 5 años.

Los costos variables son un parámetro sensible para la viabilidad de este proyecto, al igual que las ventas estimadas; manteniendo los costos en el nivel de 76% de la venta, una disminución de 35% de la venta haría que el proyecto no fuera viable.

En caso de que la venta se mantenga constante un aumento en los costos directos de un más de 5% reduciendo el margen comercial, también haría inviable el proyecto.

La variable inversión inicial debe cuidarse siempre ya que los montos de las depreciaciones pueden afectar el resultado en la tasa interna de retorno; sin embargo su incidencia es de menor importancia en la viabilidad de este proyecto.

Haciendo un análisis de sensibilidad usando las dos variables costo y ventas se obtiene que una caída del 15% en la estimación inicial de las ventas unido a un incremento en los costos variables de 4% harían que el proyecto dejara de ser factible.

Para la iniciativa corporativa el proyecto de una nueva cadena de tiendas implica una serie de gastos de personal, alquiler de local para oficinas y centro de distribución, publicidad, vehículos, seguros, servicios y otros; que serán cubiertos por un porcentaje de la venta del producto que se fija según el estado de ganancias y pérdidas corporativo en un 6%, adicionalmente la corporativa deberá negociar los logros con algunos proveedores como parte importante de su ingreso y deberá cobrar como un servicio los gastos de logística.

La corporativa participa con un aporte del 50% de la inversión inicial de cada tienda, cubriendo el monto de la obra civil, parte de los equipos y los gastos pre-operativos.



Para que sea viable el proyecto corporativo, será necesario asegurar que durante el primer año se podrán negociar e instalar diez tiendas DISPO de manera tal de optimizar las rutas y distribuir los costos de operación de la corporativa.

Bajo estas premisas tendríamos un proyecto viable con una tasa interna de retorno (TIR) de 72% y un tiempo de retorno de la inversión es de casi cinco años.

En la factibilidad del proyecto de franquicia se puede trabajar en un escenario límite en el cual se instalen sólo cinco tiendas en el primer año en este escenario límite la TIR sería de 44% y el pay back sería de 8 años, no obstante en este escenario los costos de distribución influirían en mayor proporción respecto a la venta.

Las variables sensibles en la viabilidad del proyecto DISPO como oficina corporativa franquiciante son la venta de cada uno de los locales DISPO ya que un porcentaje de la venta es parte del ingreso, la otra variable importante es las negociaciones que pueden establecerse con los proveedores logrando un ingreso adicional, por último es definitivo el número de locales DISPO que se puedan instalar en el primer año.



Anexo #1

Tabla de productos

1 ARROZ MARY 99.G.E. 1KG	51 LECHE PARMALATUHT COMPLE1LT	101 Leche Descremada VIDA 1 Lt
2 ARROZ MONICA 2.G.P. 1KG	52 LECHE ALPINA COMPLETA 1LT UHT	102 Leche.MI VACA Descrem.UHT 1.Lt
3 Arroz PRIMOR 99/ G/E 1 Kg.	53 Leche Entera CARABOBO 1 Lt.	103 Fororo simplelata LA LUCHA 500
4 Arroz MONICA Clasico 99 g.p.1K	54 Leche Compl.SUR DEL LAGO 1 Lt.	104 Gofio Canario LALUCHA lata 500
5 Arroz MONICA Enriq. 99 g.e.1Kg	55 Leche LUMALAC Completa UHT 1Lt	105 Funche Blanco LALUCHA lata600
6 Arroz PrimABLANCA 1 G.P. 1 Kg	56 LECHE KARLA DESC 1LT UHT	106 LECHE KARLA DIET 700GR LATA
7 ARROZ SANTA ANA PARBOILED 1KG	57 LECHE DIETALAT DESC 1L UHT	107 LECHE LA CAMPINA 1KG LATA
8 ARROZ.PRIMOR 3G.P 1KG	58 LECHE ALPINA DESC 1LT UHT....	108 LechePolvo Comp.CAMPESTRE 1Kg
9 ARROZ MARY 97G.E 1KG	59 Leche Descremada VIDA 1 Lt	109 Leche Comp.marca propia Lata 1
10 ARROZ MI MESA 3GP 1KG	60 Leche.MI VACA Descrem.UHT 1.Lt	110 Leche Com.marca propia Lata 2K
11 ARROZ SANTA ANA PARBOILED 5KG	61 LecheMI VACA Desc.Tripac 250ml	111 LECHE PARMALATUHT COMPLE1LT
12 ARROZ BLANCAFLOR 3.G.P. 1KG	62 Leche Descr.SUR DEL LAGO 1 Lt	112 LECHE ALPINA COMPLETA 1LT UHT
13 Arroz MARY 3 Gran/Part. 3Kg	63 LECHE PARMALAT HIERRO 1LT UHT	113 Leche Entera CARABOBO 1 Lt.
14 ArrozReg AGUABLANCA.G/P 1 Kg.	64 Leche comp LA CAMPESINA Bol kg	114 Leche Compl.SUR DEL LAGO 1 Lt.
15 Arroz PRIMOR 97.Enriquec. 1Kg	65 LECHE LA CAMPINA 1KG SOBRE	115 Leche LUMALAC Completa UHT 1Lt
16 Arroz AGUA BLANCA 3 G.P. 1 Kg	66 LECHE LAMONT COMPLETA 1K SOBRE	116 LECHE KARLA DESC 1LT UHT
17 Arroz AGUA BLANCA 3 G.P. 5 Kg	67 LECHE LAMONT COMP 500GR SOBRE	117 LECHE DIETALAT DESC 1L UHT
18 ARROZ MARY 5GP 1KG	68 LECHE LAMONT 2 KG	118 LECHE ALPINA DESC 1LT UHT....
19 Arroz MARY 5 Gran/Part. 4Kg	69 Leche CAMPESTRE Sobre 1 Kg..	119 Leche Descremada VIDA 1 Lt
20 Arroz AGUA BLANCA 1.kg 5gp.	70 Leche Completa 1 Kg Angie	120 Leche.MI VACA Descrem.UHT 1.Lt
21 ArrozReg AGUABLANCA.kg 3G/P	71 Leche.Comp.marca propia Sob.2K	121 LecheMI VACA Desc.Tripac 250ml
22 Arroz LA LUCHA Untegral 1KG .	72 Leche Comp.marca propia Sob.1k	122 Leche Descr.SUR DEL LAGO 1 Lt
23 Arroz CHERRY Amarillo 1KG	73 Leche Descr.MI VACA.Zipper900g	123 LECHE PARMALAT HIERRO 1LT UHT
24 ARROZ UNCLE CONVERTED 454GR	74 Leche REINA DEL CAMPO.900g.	124 Leche comp LA CAMPESINA Bol kg
25 ARROZ UNCLE ORIGINAL 907GR	75 Leche Comp.CAMPESTRE Sob.1/2Kg	125 LECHE LA CAMPINA 1KG SOBRE
26 ARROZ UNCLE CON POLLO 224GR.	76 LECHE PARMALAT HIERRO 900GR LA	126 LECHE LAMONT COMPLETA 1K SOBRE
27 ARROZ UNCLE C/BROCOLI 224GR	77 Leche ANGIE Achocolatada 1Kg	127 LECHE LAMONT COMP 500GR SOBRE
28 ARROZ UNCLE COCCION 224GR	78 Leche.Achoc.marca propia Sob1k	128 LECHE LAMONT 2 KG
29 Arroz Cherry CAMPESTRE 200 gr	79 LecheCalcio ANLENE Lata 900g.	129 Leche CAMPESTRE Sobre 1 Kg..
30 Aroz CHERRY cVegetales 200G.	80 LECHE SOYA LA COLINA1KG SOBRE	130 Leche Completa 1 Kg Angie
31 ARROZ CHERRY CON CURRY 200G.	81 Leche MI VACA Des.ExCal UHT 1L	131 Leche.Comp.marca propia Sob.2K
32 Arroz CHERRY con Pollo 200G.	82 LECHE LAMONT DESCREMADA 1kg.	132 Leche Comp.marca propia Sob.1k
33 Risotto MARY a la Romana 175g.	83 LECHE ANGIE DESCREM. SOBRE 1KG	133 Leche Descr.MI VACA.Zipper900g
34 Risotto MARY Primavera 175g	84 Leche Des.marca propia Sob.1Kg	134 Leche REINA DEL CAMPO.900g.
35 Risotto MARY Veronese 175g	85 Leche LECHELAK Desarr.Desc.1Kg	135 Leche Comp.CAMPESTRE Sob.1/2Kg
36 Harina de maiz Pan 1 kg	86 SAL MARINO 1KG	136 LECHE PARMALAT HIERRO 900GR LA
37 HARINA MAIZ JUANA 1KG	87 SAL OPTIMA 1KG	137 Leche ANGIE Achocolatada 1Kg
38 HARINA MAIZ MAZORCA 1KG .	88 SalRefinada marca propia 1 Kg	138 Leche.Achoc.marca propia Sob1k
39 DEMASA HARINA MAIZ 1K	89 AZUCAR MI MESA 1KG	139 LecheCalcio ANLENE Lata 900g.
40 Harina Maiz JUANA Amarilla 1Kg	90 AZUCAR CRISTAL BLANCA 1KG	140 LECHE SOYA LA COLINA1KG SOBRE
41 HARINA EX.SVE JUANA 1KG	91 AZUCAR CRISTAL BLNC 2KG	141 Leche MI VACA Des.ExCal UHT 1L
42 Harina Maiz/Arroz pan 1 kg	92 Azucar Super CRISTAL Light1Kg	142 LECHE LAMONT DESCREMADA 1kg.
43 HARINA DECASA MAIZ Y ARROZ	93 AzucarRefinad DULCE SOL 0.9kg	143 LECHE ANGIE DESCREM. SOBRE 1KG
44 HARINA DE MAIZ MILPA 1KG	94 AZUCAR CRISTAL RUBIA 1KG.	144 Leche Des.marca propia Sob.1Kg
45 Harina Maiz Amarilla DEMASA 1k	95 Azucar Lavada MI MULATA 1 Kg	145 Leche LECHELAK Desarr.Desc.1Kg
46 Harina PAN Amarilla 1 kg	96 CAFE MOLIDO MADRID 250GR	146 SAL MARINO 1KG
47 Harina Maiz JUANA Clasica 2Kg	97 CAFE MOLIDO MADRID 500GR	147 SAL OPTIMA 1KG
48 Mezc.Lista JUANA Manteq.500g	98 Cafe Molido FAMA 500g	148 SalRefinada marca propia 1 Kg
49 Mezc.Lista JUANA Queso 500g.	99 Cafe Molido FAMA 200g	149 AZUCAR MI MESA 1KG
50 Mezc.Lista JUANA.Arep.Dulc.500	100 CAFE MOLIDO FAMA 400GR LATA	150 AZUCAR CRISTAL BLANCA 1KG



Tabla de productos

151 HARINATRIGO MI MESA T/U 1KG .	201 CAFE MOLIDO SAN DOMINGO 500GR	251 AZUCAR CRISTAL BLNC 2KG
152 HARINA TRIGO MI MESA LEUD 1KG	202 CAFE MOLIDO SAN DOMINGO 250GR	252 Azucar Super CRISTAL Light1Kg
153 HARINA TRIGO ROBINHOOD LEU 1KG	203 Funche Amari LALUCHA lata 600	253 AzucarRefinad DULCE SOL 0.9kg
154 HARINA TRIGO ROBIN HOOD T/U 1K	204 Fororo simplelata LA LUCHA 500	254 AZUCAR CRISTAL RUBIA 1KG.
155 HARINA TRIGO BLANCAFLOR LEU 1K	205 Gofio Canario LALUCHA lata 500	255 Azucar Lavada MI MULATA 1 Kg
156 HARINA TRIGO BLANCAFLOR T/U 1K	206 Funche Blanco LALUCHA lata600	256 CAFE MOLIDO MADRID 250GR
157 H.Trigo Leud marca propia 1Kg	207 LECHE KARLA DIET 700GR LATA	257 CAFE MOLIDO MADRID 500GR
158 H.Trigo T/Uso mrca propia 1Kg	208 LECHE LA CAMPINA 1KG LATA	258 Cafe Molido FAMA 500g
159 Harina Trigo Leud.DULCE MAR 1K	209 LechePolvo Comp.CAMPESTRE 1Kg	259 Cafe Molido FAMA 200g
160 Harina Trigo T.U.DULCE MAR 1Kg	210 Leche Comp.marca propia Lata 1	260 CAFE MOLIDO FAMA 400GR LATA
61 Funche Amari LALUCHA lata 600	211 Leche Com.marca propia Lata 2K	261 CAFE MOLIDO SAN DOMINGO 500GR
62 Fororo simplelata LA LUCHA 500	212 LECHE PARMALATUHT COMPLE1LT	262 CAFE MOLIDO SAN DOMINGO 250GR
63 Gofio Canario LALUCHA lata 500	213 LECHE ALPINA COMPLETA 1LT UHT	263 CAFE GRANO SAN DOMINGO 1KG
64 Funche Blanco LALUCHA lata600	214 Leche Entera CARABOBO 1 Lt.	264 CAFE MOLIDO SANTO CAFE 500GR
65 LECHE KARLA DIET 700GR LATA	215 Leche Compl.SUR DEL LAGO 1 Lt.	265 CAFE MOLIDO SANTO CAFE 250 GR.
66 LECHE LA CAMPINA 1KG LATA	216 Leche LUMALAC Completa UHT 1Lt	266 Cafe Molido Marca Propia 200g
67 LechePolvo Comp.CAMPESTRE 1Kg	217 LECHE KARLA DESC 1LT UHT	267 Cafe Molido marca propia 500g
68 Leche Comp.Marca propia Lata 1	218 LECHE DIETALAT DESC 1L UHT	268 Cafe MADRID Env.Al vacio 250g.
69 Leche Com.marca propia Lata 2K	219 LECHE ALPINA DESC 1LT UHT....	269 CafeMADRID Env.Al Vacio 500g
70 Cafe AROMA 200g .	220 Pasta.huevo plumitas DCH 500.	270 PAN BLANCO HOLSUM 500GR
71 Cafe Molido REAL 1 Kg.	221 Pasta Huevo Tornillo DCH 500	271 PAN MANTEQUILLA HOLSUM 500GR
72 Cafe Molido REAL 500g	222 VERMICELLI SPIGHE 500GR	272 PAN BLANCO HOLSUM 700GR
73 Cafe Molido REAL 250g	223 SPAGHETTI SPIGHE 500GR	273 PAN BLANCO BIMBO 500GR.
74 Cafe Molido MADRID 200g	224 Fetucini Capri 500g.	274 PAN BLANCO BIMBO 650GR
75 Cafe s/Cafeina NEW COLONY 250g	225 ESPAGUETTINI CAPRI 1KG	275 Pan Blanco SANCHEZ 700gr.
76 Cafe s/Cafeina NEW COLONY 500g	226 ESPAGUETTINI CAPRI 500GR	276 Pan Blanco Gte SANCHEZ 1.2 KG.
77 Cafe Molido EL PENON 500g	227 VERMICELLI CAPRI 500GR	277 Pan Blanco marca propia 700g.
78 Cafe Molido EL PENON 200g	228 Combo RONCO Con Carino	278 Pan Tostado BIMBO Diet. 300g.
79 CafeMolido FAMA Canela 200g	229 Vermicelli RONCO JET 500 Gr	279 Sandwich Blanco PURO PAN 500g
80 Cafe Molido FAMA Choco 200g.	230 Pasta Vermicelli SINDONI 1Kg.	280 PAN INTEGRAL HOLSUM 500GR
81 CafeMolido FAMA Vainilla 200g	231 Pasta SINDONI Vermicelli 500g.	281 PAN LIGERO HOLSUM 500GR
82 TORNILLOS CAPRI 500GR	232 Linguine BORONIA 500g	282 Int c/pasas PURO SIMPLE 500gr.
83 Pasta Huevo Primor Vermicel500	233 Linguine Di Pass.F.BORONIA 500	283 Integral molido PURO SIMPLE
84 PASTA TORNILLITOS PRIMOR 1KG	234 Vermicelli BORONIA 500g	284 Int/diabet PURO SIMPLE 400gr
85 Rigatoni REGGIA 500g	235 Spaguetti BORONIA 500g.	285 Zanah/miel PURO SIMPLE 400GR
86 Penne Rigate REGGIA 500g	236 Vermicelli Premium ALLEGRI 1Kg	286 Afrecho PURO SIMPLE 1kg
87 Penne Lishe REGGIA 500g	237 Spaghetti BARILLA 500g	287 Afrecho PURO SIMPLE 500gr
88 Fusilli REGGIA 500g	238 Spaghettoni BARILLA 500g	288 3fibra PURO SIMPLE 500gr
89 MIALNI CORTA PLUMAS 1 KG	239 CINTA HUEVO PARMIGIANA 250GR	289 PAN INTEGRAL BIMBO 650GR
90 MIMESA CORTA RIGATONE 1 KG.	240 CINTA ESPINACA PARMIGIANA 250G	290 PAN INTEGRAL BIMBO DIET 500GR
91 TORNILLOS MI MESA CORTA 1 KG.	241 PASTINA LETRAS EDUARDO 250GR.	291 Pan Integral SANCHEZ 700 GR..
92 Tricolor Macarron PrDCH500	242 VERMICELI ESPINA EDUARDO 500GR	292 PanIntegral Gte.SANCHEZ 1.2K
93 PLUMAS MI MESA CORTA 1 KG.	243 CINTA HUEVO EDUARDO 250GR	293 Pan Integral marca propia 700g
94 TORNILLOS MILANI CORTA 1 KG.	244 CANELON CAPRI 250GR	294 Sandwich Integral Puro Pan 500
95 RIGATONE MILANI CORTA 1 KG	245 CINTA HUEVO TRAPENSE 250GR	295 PAN RALLADO HOLSUM 250GR
96 PLUMA LISA RONCO 500GR	246 CINTA TOMATE TRAPENSE 250GR	296 PAN CACHITOS BIMBO 600GR
97 CARACOL GRANDE RONCO 500GR	247 CINTA ZANAHORIA TRAPENSE 250GR	297 PAN CACHITO ALBA 180GR.
98 TORNILLOS RONCO 500GR	248 CINTA HUEVO/ESP TRAPENSE 250GR	298 PAN MOLIDO BIMBO 150GR
99 PLUMA LISA FIORENTINA 1KG	249 PASTA INFANTIL PARMIGIANA 250G	299 PAN CACHITO ALBA 600 GR .
100 Pasta huevo Fetuccin DCH 500	250 CINTA ESPINACA EDUARDO 250GR	300 Panetone ORDECOM COLONIAL700g



Tabla de productos

301 PENNE LISA SPIGHE 500GR	351 CINTA TRICOLOR PARMIGIANA 250G	401 Panetone ORDECOM KANTHY 500gr.
302 PENNE RIGATE SPIGHE 500GR	352 TALLARINES EDUARDO 500GR	402 Croissants SANCHEZ
303 RIGATONI SPIGHE 500GR	353 CANELON DIR/HORNO EDUARDO 250G	403 Panetton NOVA PAN 500g.
304 DEDALES CAPRI 1Kg	354 TORNILLO TRIC PARMIGIANA 250GR	404 CachitoPURO PAN 500g.
305 PLUMA CAPRI 1Kg	355 PASTICHO HORNO PARMIGIANA 250G	405 PAN HAMBURGUESA HOLSUM 350GR
306 TORNILLO CAPRI 1Kg	356 Pasta Trico Plumas Prim DCH500	406 PAN SUPHAMBURGUESA HOLSUM 880G
307 PLUMA CAPRI 500GR	357 GEMMINE PLASMON 340 GR	407 BIMBOLLOS BIMBO 425GR
308 LAZO CAPRI 500GR	358 PASTICHO RAPIDO RONCO 250GR	408 Pan.de Hamburguesa.SANCHEZ.500
309 Pasta Dedal PRIMOR 1Kg .	359 Canelones RONCO 500g	409 Pan Hamburguesa G.SANCHEZ.400g
310 Pasta Caracol PRIMOR 1Kg .	360 PASTICHO DIR HORNO EDUARDO 250	410 Pan Hamburguesa marca propia
311 Pasta Plumitas PRIMOR 1Kg	361 TRICOLOR CAPRI 500GR.	411 Pan Hamburguesa PURO PAN 400g
312 Penne ZAFFIRI 500gr	362 CANELON D/HORNO PARMIGIANA 250	412 PAN PERRO HOLSUM 350GR
313 Pasta SINDONI Tornillo 1Kg.	363 LAZOS HUEVO EDUARDO 250GR	413 PAN PERRO JUMBO HOLSUM 500GR
314 Pasta SINDONI Pluma 1Kg.	364 PASTICHO HUEVO EDUARDO 250GR	414 PAN PERRO BIMBO 350GR
315 Pasta SINDONI Caracoles 1Kg.	365 FIDEOS HUEVO EDUARDO 250GR	415 PAN PERRO AJONJOLI HOLSUM 350G
316 Pasta SINDONI Tornillo 500g.	366 PASTINA ESTRELLAS EDUARDO 250G	416 Pan.de Perros Cal.SANCHEZ 400g
317 Pasta SINDONI Pluma 500g.	367 MINESTRONE VEG EDUARDO 500GR	417 Pan PerroCaliente marca propia
318 Pasta SINDONI Caracoles 500g	368 Cinta al huevo MAROSTICANA 250	418 Pan Perro Calient.PURO PAN 400
319 Pasta SINDONI Rigatoni Ctdo 1K	369 Cinta Espinaca.MAROSTICANA.250	419 Caraota Negra LA LUCHA 500g.
320 Pasta SINDONIRigatoni Ctdo500	370 Pastina huevo MAROSTICANA 250	420 CARAOTA NEGRA PANTERA 500g
321 Dedal CAPRI 500g	371 Lazos al huevo MAROSTICANA 250	421 CARAOTA NEGRA LA LUCHA 1K
322 Codito CAPRI 500g	372 Fideos a/Huevo MAROSTICANA 250	422 Caraotas Negras MILEO 500g
323 Capellini BORONIA 500g	373 Tornillos Tric.MAROSTICANA 500	423 Caraotas Negras MILEO 5 Kg
324 Penne Ziti Lisce BORONIA 500g	374 Tallarines MAROSTICANA 500g	424 Caraota Negra marca propia 500
325 Penne Rigate BORONIA 500g	375 Pasticho Horno MAROSTICANA 250	425 CARAOTA BLANCA PANTERA 500g
326 Mezzi Rigatoni BORONIA 500g	376 Canelones Horn.MAROSTICANA 250	426 Caraota Blanca. Marca propia 500
327 Canelone Rigatone P.ALLEGRI1Kg	377 Fideos Nido RONCO 500g	427 CARAOTA ROJA PANTERA 500g
328 Codos Premium ALLEGRI 1 Kg	378 Pasticho Normal RONCO 250g	428 Caraota Roja marca propia 500g
329 Plumas Premium ALLEGRI 1 Kg	379 Fideos MI MESA 250g	429 Arveja.En.verde LA LUCHA 500GR
330 Pasta Vermicelli Primor 1 kg	380 Canelos MI MESA 500g.	430 Arveja Verde PANTERA 500g.
331 VERMICELLI CAPRI 1KG	381 TallarinesMI MESA 500g	431 Arveja Verde MILEO 500g.
332 LINGUINI CAPRI 1Kg	382 LARGA INT EDUARDO 500GR	432 Arveja Verde marca propia 500g
333 Vermicelli REGGIA 500g	383 CORTA INT EDUARDO 500GR	433 Comb.Arveja.marca propiac/Maiz
334 VERMICELLI MI MESA LARGA 1 KG	384 SPAGHETTI INT MISURA 500GR	434 Arvejas Amarillas LA LUCHA 500
335 Spaghetтини REGGIA 500g	385 PENNE INT MISURA 500GR	435 Arvejas Amarillas PANTERA 500g
336 VERMICELLI MILANI LARGA 1.KG	386 SEDANI RIGATI INT MISURA 500GR	436 Arveja Amarilla Ent.MILEO 500g
337 FIDELLINI MILANI 1KG	387 SEDANI LISCI INT MISURA 500GR	437 Arvejas Amar.marca propia 500g
338 VERMICELLI DELGADO RONCO 500GR	388 FUSILLI INT MISURA 500GR	438 LENTEJA LA LUCHA 500GR
339 Vermicelli FIORENTINA 1Kg.	389 ESPAGUETI INT PARMIGIANA 250GR	439 LENTEJA PANTERA 500GR
340 Lentejas MILEO 5.Kg...	390 Mayonesa Hellmans	440 Malta Polar 6 Un lata
341 Lentejas marca propia 500g	391 Atún Mar 150g	441 Malta Polar 6 Un botella
342 Garbanzos LALUCHA 500GR	392 Atún California 150g	442 Salsa de tomate 597g Pampero
343 Garbanzos PANTERA 500g.	393 Atún Eveba 150g	443 Salsa de tomate 597g Heinz
344 Garbanzos marca propia 500g	394 Atún Mar 85g	444 Salsa de tomate 397g Pampero
345 Maiz para Cotufa LA LUCHA 250	395 Atún California 85g	445 Salsa de tomate 397g Heinz
346 Maiz Cotufa PANTERA 250g.	396 Atún Eveba 85g	446 Mayonesa Kraft
347 Maiz para Cotufa LALUCHA 75LAT	397 Atún marca propia 150g	447 Mayonesa Mavesa
348 Frijol Bayo marca propia 500g	398 Atún marca propia 85g	448 Mayonesa La Torre del Oro
349 Frijol Blanco marca propia 500g	399 Sopas de sobre Indian	449 Mayonesa Marca propia
350 Maiz Cotufa marca propia 500g	400 Sopas de sobre Maggi	450 mostaza marca propia



Tabla de productos

451 Quinchoncho Marca Propia 500g	501 Sopas de sobre Iberia
452 MARGARINA MAVESA.250 GR	502 Sopas de sobre Knorr
453 MARGARINA MAVESA LIG 250GR	503 Sopas de lata Indian
454 MARGARINA NELLY 500GR	504 Sopas de lata Maggi
455 MARGARINA MAVESA LIG 500GR	505 Sopas de lata Iberia
456 MARGARINA KRAFT 200GR	506 Sopas de lata Knorr
457 MARGARINA KRAFT 400GR..	507 Condimentos varios marca propia
458 MARGARINA MAVESA 500GR	508 Condimentos varios marca iberia
459 MARGARINA MIRASOL 200GR	509 Condimentos varios marca indian
460 Margarina MIRASOL 400g	510 Petit La giralda pois lata 150 g
461 MARGARINA MAVESA 1KG	511 Petit La giralda pois lata 80 g
462 MARGARINA NELLY 1 KG	512 Petit Del Monte pois lata 150 g
463 MARGARINA MIRASOL 1KG	513 Petit Del Monte pois lata 80 g
464 MARGARINA BONNA 400g	514 Malta Regional 6 Un lata
465 MARGARINA LIQUIDA MAVESA 454GR	515 Malta Regional 6 Un botella
466 Margarina KORINA 400 gr	516 Malta Brahma 6 Un lata
467 MANTEQUILLA MARACAY 165GR LATA	517 Malta Brahma 6 Un botella
468 Mantequilla MARAVILLA 165g	518 Desinfectante olor 1lt mas varios
469 Mantequilla MARAVILLA 380g	519 Desinfectante olor 1lt marca propia varios
470 Mantequilla MARACAY 360g	520 Desinfectante olor 1lt lavasan varios
471 Mantequilla CAMPESTRE c/s 380g	521 cloro 1lt mas varios
472 Aceite de Maiz Vatel	522 cloro 1lt marca propia varios
473 Aceite de Girasol	523 cloro 1lt lavasan varios
474 Leche pasteurizada Carabobo	524 Aceite Coposa
475 Leche pasteurizada Parmalat	525 Sardinas margarita
476 Leche alta duración Alpina	526 Maiz dulce La giralda 150g
477 Leche alta duración Parmalat	527 Maiz dulce La Giralda 80 g
478 Leche alta duración Carabobo	
479 Huevos Ovomar doc	
480 Papel Toillet Scott 4 und	
481 Papel Toillet Scott 6 und	
482 Papel Toillet Lirio 4 Und	
483 Papel Toillet Suave 4 Und	
484 Jabón las llaves panela	
485 Jabón las llaves bolsa 1kg	
486 Jabón Ariel 900 g	
487 Jabón FAB 900 g	
488 Pasta de dientes colgate 100 cm3	
489 pasta de dientes crest 100 cm3	
490 pasta de dientes pepsodent 100 cm3	
491 Jabon de tocador Camay 50	
492 Jabon de tocador Camay 100	
493 Jabon de tocador Camay 50	
494 Jabon de tocador Camay 100	
495 Pepsi Cola 6 Und	
496 Pepsi Cola 2 lt	
497 pepsi Cola 1 lt	
498 Coca Cola 6 Und	
499 Coca Cola 2 lt	
500 Coca Cola 1 lt	



Anexo #2

Separación de funciones

Funciones de DISPO como franquiciante

Se establecerán las condiciones del formato DISPO incluyendo planogramas y vecindades, ubicación de zonas dentro de la tienda según sean las condiciones físicas del local.

Definir los plazos de vigencia del proyecto que en principio se fijan en diez años.

Realizar un proyecto para cada tienda en el cual queden definidas las necesidades de equipos y mobiliario de cada local.

Establecer las relaciones con los proveedores de equipos y mobiliarios para lograr los mejores precios haciendo valer las compras por volumen

Proveer a la tienda DISPO de los equipos necesarios para montar el formato tales como gondolería, neveras, cajas registradoras, puestos de pago, balanza, sistemas de comunicación, computación y softwares.

Centralizar compras de productos a proveedores y distribuir los productos entre todas las tiendas DISPO Según sean los requerimientos.

Se establecerán las relaciones con los posibles proveedores de productos marca propia y primer precio.

Facturar y cobrar a cada una de las tiendas DISPO de acuerdo a la entrega de productos y respetando el margen bruto ofrecido al franquiciado de 24%

Se negociará con los proveedores otros espacios de la tienda y manejar los logros con los mismos.

Mantener la asesoría a cada una de las tiendas transmitiendo el conocimiento de la empresa en el manejo de inventarios, planogramas, vecindades, control de mermas y averías y otras técnicas de venta.

Diseñar y centralizar las campañas publicitarias, contratando a las compañías y medios a través de los cuales se realizarán.

Se establecerán los métodos de control para que el franquiciado respete el formato DISPO.



Mantener los canales de comunicación con los franquiciados de manera tal de poder canalizar aquellas inquietudes que puedan mejorar el desempeño de la cadena.

Se mantendrán las relaciones laborales con el personal de la oficina corporativa.

Funciones del franquiciado DISPO

Respetará el formato DISPO en lo referente a planogramas vecindades y estrategias de ventas, durante el lapso de vigencia del contrato.

Cubrirá el presupuesto de ventas mínimo exigido y establecido para que el proyecto DISPO y la tienda sean rentables.

Contacto directo con el cliente en todo lo relacionado con la prestación del servicio y atención del mismo.

Recepción de productos provenientes de proveedores directos

Control y dirección del personal de la tienda en todas las actividades que el mismo realice dentro de la tienda.

Cancelar los salarios del personal de la tienda

Cancelar todos los servicios y compromisos con los proveedores de servicios como limpieza y mantenimiento.

Será responsable de todos los aspectos operativos directos de la tienda tales como montaje de planogramas y manejo de inventarios.

Cada tienda será responsable de las averías y la merma que se produzca durante su operación y de implementar los métodos correctivos necesarios.



Anexo #3

Estados de Ganancias y Pérdidas y Flujos de Caja















Anexo #4

Cartas a los Inversionistas



DISPO C.A

Señores:

Abastos Mi Lucha.

Caracas.-

Att. Li Min Chi

Presidente.-

Estimado Señor.

DISPO C.A es una empresa ubicada en Caracas, Venezuela, concebida como franquicia en el área de retail, estamos en la búsqueda de socios emprendedores que quieran mejorar el rendimiento de sus locales actuales y sus ganancias.

DISPO actúa como una cadena y hace uso del mayor poder de negociación que tiene al poder negociar mayores volúmenes de mercancías; de esta forma se obtienen mejores precios de los proveedores, lo cual redundará en mayores márgenes.

Adicionalmente ponemos como aporte a esta nueva sociedad, la implementación de técnicas de mercadeo probadas, tales como el uso de vecindades y planogramas, que incrementan las ventas.

La publicidad negociada e ideada como parte de un concepto corporativo y la imagen fuerte de una cadena de tiendas de retail, es otra de las ventajas que ofrecemos a nuestros socios.

También será una fortaleza de DISPO el transporte de los productos, desde nuestro centro de distribución centralizado, con lo que aseguramos el adecuado manejo de inventarios y la existencia de los productos en la tienda.

El capital humano corporativo de DISPO estará formado por un equipo de profesionales en las áreas de Operaciones, Informática, Finanzas, Compras y Logística; este equipo estará encargado de prestarle soporte al franquiciado y de negociar con los proveedores, siempre orientado en el logro de resultados.

Para entrar a formar parte de este nuevo concepto, DISPO le solicita un aporte de 75.000.000,00 bolívares, este monto cubrirá el suministro de algunos equipos requeridos y la adecuación del local de acuerdo con el nuevo concepto.

Es muy fácil ganar más, es muy fácil entrar a formar parte de nuestra empresa.

Atentamente,

Germán Castillo



DISPO C.A

Señores:
Grupo Casino.
Caracas.-

Att. Sr. Jean Pierre Enjolras
Director de Expansión.-

Estimado Señor.

DISPO C.A está concebida como una empresa del área de la comercialización de productos alimenticios ubicada en Caracas, Venezuela; concebida como franquicia. Estamos en la búsqueda de un socio capitalista que quiera compartir con nosotros los beneficios que esta iniciativa empresarial.

DISPO actuará como una cadena de tiendas buscando reunir entre sus franquiciados a un grupo de pequeños comerciantes, ya establecidos en esta área de negocios, ofreciéndoles las ventajas de tener mayor poder de negociación ante los proveedores, mejores precios y márgenes así como la posibilidad de acceder a tener acceso a técnicas actualizadas en lo que se refiere a este tipo de negocios.

Para ustedes será una posibilidad de acceder con sus productos de forma fácil, a zonas donde actualmente no tienen presencia y valerse de establecimientos que tienen puntos comerciales ya establecidos, incrementando sus ventas y volúmenes negociados.

La capital humano de DISPO estará formado por un equipo de profesionales en las áreas de Operaciones, Informática, Finanzas, Compras y Logística; este equipo estará encargado de prestarle soporte al franquiciado y de negociar con los proveedores, contratar la publicidad corporativa y la logística del negocio, siempre orientado en el logro de resultados.

Estableceríamos una sociedad al 50% para la cual DISPO le solicitaría un aporte de 762.500.000,00 bolívares, este monto cubriría la parte proporcional de la instalación de la oficina corporativa y el aporte que haría DISPO a sus franquiciados para la remodelación de las tiendas y las reformas a la nueva imagen corporativa DISPO, incluyendo la adquisición de equipos.

Confiando en que nuestro planteamiento de este nuevo negocio, será de interés para su empresa.

Atentamente,

Germán Castillo



Bibliografía

- The Strategy Process, de Mintzberg y Quinn. Editorial Prentice Hall, 1999.
- Preparación y Evaluación de Proyectos. Nassir y Reinaldo Sapag Chain. Editorial Mc. Graw Hill. 3era Edición, 1995.
- Evaluación de Proyectos Gabriel Baca Urbina, Editorial McGraw Hill, 4ta Edición, 2000.
- Administración Financiera Contemporánea, Charles Moyer, James Mc Guigan, William Kretlow, 7a Edición, International Thomson Editores S.A.
- Cómo armar un plan de negocios. www.dinero.com.ve/plandenegocios.html
- El plan de negocio. Un mapa del camino al éxito. www.sba.gov/hispanic/busplan.html
- Datanálisis. www.datanalisis.com
- Banco Central de Venezuela www.bcv.org.ve
- Datos Information Resource www.datosir.com



Tabla de Contenidos.

Pag. Temas

1. Prólogo
2. Resumen Ejecutivo.

El Negocio

3. Descripción del Negocio
6. Ambiente de Negocios
8. La Competencia
9. Posición en la Industria
9. Orientación y estrategia del negocio
10. Barreras de entrada
11. Sectores relacionados
11. Riesgo

El Mercado

12. Consideraciones del Mercado
16. Segmento del Mercado
16. Tendencias del Consumidor

El Producto

17. Descripción del Producto
18. Recursos Humanos
20. Compensación Salarial

La Empresa

21. Soporte en la Operación
21. Relación con los proveedores
21. Entrenamiento del equipo de trabajo
21. Soporte continuo vía teléfono (Help desk)



- 22. Política de precios
- 22. Plan de ventas y distribución
- 23. Política de crédito
- 23. Plan de distribución y mercadeo
- 24. Operaciones
- 25. Control de Calidad
- 25. Elementos de diferenciación
- 27. Planogramas y Vecindades
- 27. Marca Registrada o razón social

Estudio Técnico

- 28. Consideraciones Técnicas para definir el Local
- 30. Definición del Local y Equipos
- 31. Selección del Local
- 31. Características del negocio en función de los consumidores
- 32. Dotación de mobiliario y equipos

Estudio Económico

- 33. Local DISPO modelo
- 36. Factor Temporada
- 36. Oficina Corporativa

- 38. Conclusiones
- 39. Anexo # 1 Tabla de Productos
- 43. Anexo # 2 Separación de Funciones
- 45. Anexo # 3 Estados de Ganancias y Pérdidas y Flujos de Caja
- 52. Anexo # 4 Cartas a los Inversionistas
- 56. Bibliografía

