

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON
FACULTAD DE INGENIERIA MECANICA Y ELECTRICA
DIVISION ESTUDIOS DE POST-GRADO



OPERACION DE UNA TIENDA DE CONVENIENCIA
BAJO EL REGIMEN DE FRANQUICIA

TESIS

EN OPCION AL GRADO DE MAESTRO EN
CIENCIAS DE LA ADMINISTRACION CON
ESPECIALIDAD EN RELACIONES INDUSTRIALES

PRESENTA:

ING. JOSE ANGEL MENDOZA SALAS

CIUDAD UNIVERSTARIA

JULIO DE 1997

TM

Z5853

.M2

FIME

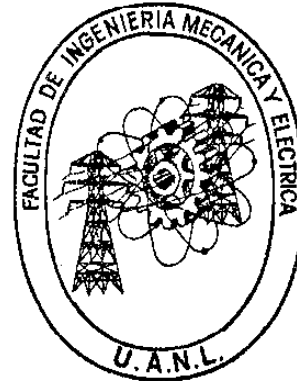
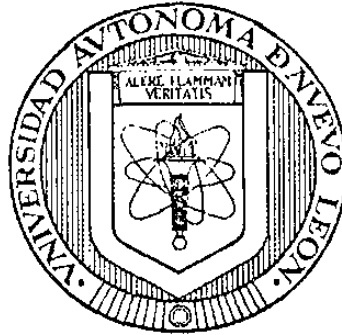
1997

M46



1020119971

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON
FACULTAD DE INGENIERIA MECANICA Y ELECTRICA
DIVISION DE ESTUDIOS DE POSTGRADO



**OPERACION DE UNA TIENDA DE CONVENIENCIA BAJO EL
REGIMEN DE FRANQUICIA**

TESIS

**EN OPCION AL GRADO DE MAESTRO EN CIENCIAS DE LA
ADMINISTRACION CON ESPECIALIDAD EN RELACIONES
INDUSTRIALES**

QUE PRESENTA

ING. JOSE ANGEL MENDOZA SALAS

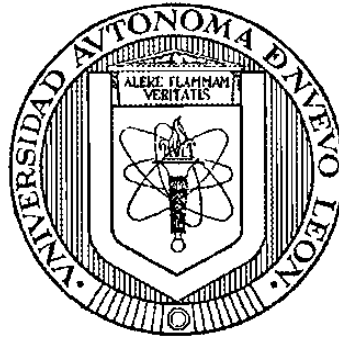
CD. UNIVERSITARIA

JULIO DE 1997

TM
25853
NJ
71
1997
M46

0119-53860

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON
FACULTAD DE INGENIERIA MECANICA Y ELECTRICA
DIVISION DE ESTUDIOS DE POSTGRADO



**OPERACION DE UNA TIENDA DE CONVENIENCIA BAJO EL
REGIMEN DE FRANQUICIA**

TESIS

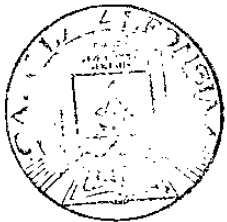
**EN OPCION AL GRADO DE MAESTRO EN CIENCIAS DE LA
ADMINISTRACION CON ESPECIALIDAD EN RELACIONES
INDUSTRIALES**

QUE PRESENTA

ING. JOSE ANGEL MENDOZA SALAS

SAN NICOLAS DE LOS GARZA, N.L.

FEBRERO DE 1997



FONDO TESIS

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUVO LEON
FACULTAD DE INGENIERIA MECANICA Y ELECTRICA
DIVISION DE ESTUDIOS DE POSTGRADO

Los miembros del comité de tesis recomendamos que la tesis Operación de una Tienda de Conveniencia bajo el Régimen de Franquicia realizada por el Ing. José Angel Mendoza Salas sea aceptada para su defensa como opción al grado de Maestro en Ciencias de la Administración con especialidad en Relaciones Industriales.

El Comité de Tesis



Asesor

MDO. Jesús J. Melendez Olivas



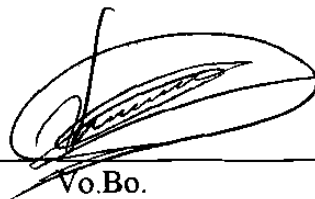
Coasesor

MC. Castulo E. Vela Villarreal



Coasesor

MC. Roberto Villarreal Garza



Vo.Bo.

MC. Roberto Villarreal Garza
División de Estudios de Postgrado

San Nicolás de los Garza, N.L. a 4 de Junio de 1996

PROLOGO

México se ha posicionado como un modelo de política económica, con bases y acciones de control y crecimiento sin precedentes en el mundo. Primordialmente refiriéndonos a la economía, así como a las oportunidades de negocios que hoy se abren en un abanico inmenso, se plantea una apertura para empresas mexicanas y extranjeras que le presentará opciones al consumidor, con lo que los empresarios se verán obligados a ser más eficientes y a trabajar con calidad; en otras palabras, más competitivos. Seremos, entonces, eficientes con una nueva actitud y un amplio criterio que nos permitirá ofrecer productos y servicios en un mercado más competido.

Para hablar de la franquicia, sistema que en forma acelerada se presenta como una de las más atractivas opciones de crecimiento en el mundo de los negocios, se tiene que tocar el tema de la situación actual del país; su población, la manera en que ésta se encuentra distribuída, los patrones de consumo, gustos y preferencias, etc.

Las franquicias fueron introducidas a México y al resto de América Latina en forma tan rápida que tomó a la mayoría de las personas por sorpresa. Se ha observado que, inclusive para hombres de negocios sofisticados de éstos países, no fue inicialmente fácil manejar el término “franquicia”, ni tampoco explicarse el porqué las franquicias funcionan y el porque de su distribución de productos y servicios en todo el mundo; sin embargo, debido a la presencia de éste tipo de negocios y a la visión de gente de empresa, cada vez va en aumento la apertura de negocios bajo el sistema de franquicias.

Se ha aprendido de los altibajos en la economía no sólo nacional, sino mundial; ahora una nueva generación de empresarios que, después de la tormenta financiera que vivieron las economías latinoamericanas, están más aptos y dispuestos a asumir los retos

que origina la expansión de sus negocios dentro de un esquema de total eficiencia y con el máximo aprovechamiento de sus recursos.

Ante las oportunidades que ofrece una economía abierta como la que ya existe en México, y que se anticipa seguirá siéndolo en esta década y conociendo los retos que conlleva la competencia internacional que experimentaron el industrial y el comerciante mexicanos, habrá empresarios que se convencerán de utilizar soluciones no tradicionales para problemas no tradicionales.

INDICE

Prólogo	
Síntesis	
Capítulo I. Franquicias (La Revolución de los 90's)	1
I.1 Definición del Término Franquicia	
I.2 Las Franquicias en el Mundo	
I.3 Origen Histórico de la Franquicia	
I.4 El Gran Boom	
I.5 Las Franquicias de Formato de Negocios y su Desarrollo en Estados Unidos	
I.6 Principales Franquicias por Sectores	
Capítulo II. El Consumidor Mexicano	10
II.1 Oportunidades en México para los Próximos 10 Años	
II.2 Estadística Demográfica del País	
II.3 Segmentación del Consumo/Nivel de Vida	
II.4 Patrones de Compra	
II.5 Expectativas de Calidad de Vida	
II.6 Prácticas Generales de Compra de Alimentos	
II.6.1 Tipo de Tienda/Clase de Producto	
II.6.2 Frecuencia de Visitas a Tiendas	
II.6.3 Razones para Seleccionar una Tienda	
II.7 Tipos de Tiendas más Visitadas - Perfil Demográfico	
Capítulo III. Canales de Distribución	22
III.1 Canales de Distribución al Menudeo - Sectores Comerciales Seleccionados	
III.2 Distribuidores Minoristas de Alimentos	
III.3 Distribuidores Detallistas de Alimentos.	
III.4 Distribución Mediante Tiendas de Conveniencia	
Capítulo IV. Tiendas de Conveniencia	26
IV.1 Definición	
IV.2 Caso Práctico	
IV.2.1 Perfil del Potencial de Mercado de Promex y Círculo K	
IV.2.1.1 Organización Accionaria	
IV.2.1.2 Operación de Tiendas	
IV.2.1.3 Potencial de Mercado	
IV.2.1.4 Número de Tiendas	
IV.2.1.5 Equipamiento	
IV.2.1.6 Proyección de Resultados - Prototipo de Tienda Propia.	
Conclusiones	43
Bibliografía	45

SINTESIS

Primeramente se toca el tema de las franquicias, con el afán de dar a conocer los componentes del concepto, ejemplificando y comentando, en algunos apartados, casos específicos de empresas que operan bajo éste régimen.

Se ha expuesto brevemente el origen de éste tipo de comercialización de productos y servicios, listando los montos generados por sector comercial y su desplazamiento en años recientes. Posteriormente se enuncian datos estadísticos del comportamiento demográfico y económico de México, lo cual sirve de antesala para presentar el tema del desarrollo de las franquicias en nuestro país.

Se presenta también la información que se consideró más relevante, para el análisis de la implementación de tiendas de conveniencia, operando bajo el sistema de franquicias y finalmente se presenta un caso práctico, el cual incluye las consideraciones que se toman para manejar un negocio en el campo real y el tipo de análisis que se realiza, desde la estructura accionaria hasta la proyección de la situación financiera, donde se aprecia lo financieramente atractivo del tipo de negocio.

CAPITULO I

FRANQUICIAS (La revolución de los 90's)

I.1 DEFINICION DEL TERMINO FRANQUICIA

Aportar una definición de franquicia en el ámbito de nuestro país y América Latina, es importante en razón que debido a lo novedoso y reciente de la institución, no se contaba con una definición universalmente aceptada del vocablo. Esperamos que la definición que aquí se propone permita esclarecer las dudas y las disparidades que ha habido en nuestro país respecto a la definición de franquicia.

En el caso de México es justo señalar que, tanto las autoridades del Registro Nacional de Transferencia de Tecnología como las de la Asociación Mexicana de Franquicias, A.C., llevaron a cabo durante los últimos años una tarea ejemplar de definir la franquicia y difundir sus características en nuestro país. Así, encontramos en el Reglamento de la Ley de Transferencia de Tecnología publicado en el Diario Oficial del 9 de Enero de 1990 aporta, por primera vez en nuestra historia reciente, una definición de franquicia, que dice:

Se entenderá como un acuerdo de franquicia, aquel en el que el proveedor, además de conceder el uso de autorización de explotación de marcas o nombres comerciales al adquirente, transmitirá conocimientos técnicos o proporcione asistencia técnica.

Tal como se comenta, ha habido en México un cambio importante en lo que se refiere a la regulación de las franquicias. La Ley de Transferencia de Tecnología y su reglamento fueron abrogados el 27 de Junio de 1991. En su lugar quedó la Ley del Fomento y Protección a la Propiedad Industrial, en cuyo artículo 142 se define la franquicia como sigue:

ART. 142. Existirá franquicia cuando con la licencia de uso de una marca se transmitan conocimientos técnicos o se proporcione asistencia técnica, para que a la persona a quien se le concede pueda producir o vender bienes o prestar servicios de manera uniforme y con los métodos operativos, comerciales y administrativos establecidos por el titular de la marca, tendientes a mantener la calidad, prestigio de los productos o servicios a los que ésta designe.

El Instituto Mexicano de Franquicias, A.C., ha tenido la importante labor de difundir durante los últimos dos años información básica acerca de las franquicias con el propósito de “educar” a un mercado que, con los años, puede convertirse en uno de los más importantes del mundo. Pero todo ello es “historia muy reciente”.

Antes de la publicación del citado reglamento, particularmente entre 1985 y 1987, sucedieron cosas interesantes en donde las autoridades del citado Registro de Transferencia de Tecnología inclusive ha solicitado modificar el título de más de un contrato de franquicia para denominarlos como Contratos de Licencia, Marcas y Asistencia Técnica. El argumento válido por cierto, es que el término franquicia no existía en nuestra legislación, lo cual podría originar, durante la aprobación y registro de los convenios, cuestionamientos y conjunción por parte de los mismos funcionarios.

La última gran iniciativa de las autoridades del Registro Nacional de Transferencia de Tecnología y, en general, de la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial, fué la promulgación de la Ley de Fomento y Protección a la Propiedad Industrial publicada en el Diario Oficial de la Federación en el 27 de Junio de 1991.

En México, los empresarios e inclusive los asesores involucrados en el negocio de las franquicias, hace tan solo dos años cuando el fenómeno de las franquicias dejaba de ser un secreto en nuestro país, comenzaron a elaborar términos y vocablos que, por ser incoherentes y, en algunos casos carentes de una explicación o fundamento técnico, unicamente originaron confusión entre las autoridades, los interesados en adquirir una franquicia y el público en general. Así, al otorgante de una franquicia, y al que en ésta obra se le denomina “franquiciante”, se le ha llamado entre comillas franquiciados, “franqueador”, “empresa madre”, etc., mientras que al adquiriente o comprador de una franquicia, se le denomina “franquiciatario”, pero se le ha llamado “franquiritante”, “franquiciado”, “franqueado” e incluso términos tan alejados de la figura de la franquicia como “concesionario”.

Por otro lado, en la definición funcional se insiste en darle a la franquicia la connotación que se le daría a una sociedad o empresa común, en donde la coincidencia de intereses del franquiciante y el franquiciatario está plasmada en un entendimiento táctico y espontáneo de las condiciones de un negocio.

I.2 LAS FRANQUICIAS EN EL MUNDO

Hoy en día las franquicias no pueden concebirse sino como un fenómeno mundial. Pocos y muy pocos, son los países en donde no se ha dado el fenómeno de las franquicias; y es que, como las franquicias, también es universal el deseo de los hombres y mujeres de ser dueños de un negocio propio.

Es la franquicia, sin duda, la revolución de los noventa. Sin embargo, pocos conocen sus antecedentes en México y América Latina.

Tanto para aquellos que deseen otorgar franquicias de su negocio, como para aquellos que deseen adquirir una franquicia, es importante conocer los antecedentes de las primeras franquicias y de la forma en que se desarrollaron en el mundo.

I.3 ORIGEN HISTORICO DE LA FRANQUICIA

Para comprender mejor los orígenes de la franquicia es importante recordar algunos de los conceptos y definiciones que se mencionaron. Por ejemplo, podemos inicialmente establecer que la franquicia como formato de negocio (*business format franchise*) se encuentra, aún, en una fase de “juventud” que se inició hace apenas 50 años.

En todo caso, como franquicia el antecedente es mucho más reciente. El caso de las franquicias de producto y marca se remontan a mediados del siglo pasado cuando *I. M. Singer and Co.*, se enfrentó a un problema serio en la distribución de sus famosa máquinas de coser. Su dilema consistía en como distribuir el producto a nivel nacional, con reservas bajas de efectivo y en una época en que sus ventas todavía no eran buenas, dado lo innovador del producto. En 1851, uno de sus representantes de ventas ubicado en Dayton, Ohio, que operaba bajo comisión, logró vender su cuota de dos máquinas y, además, generar una lista de personas interesadas en conocer el funcionamiento de las mismas.

Años más tarde, en la última década del siglo pasado, *General Motors* adoptó un sistema básicamente idéntico. En 1898 la compañía se encontraba en una disyuntiva similar a la de *Singer*, ya que como compañía joven que no contaba con los recursos para abrir puntos de comercialización propios, se vió obligada a otorgar concesiones, esquema que como sabemos, se utiliza exitosamente en la industria automotriz hasta nuestros días.

Años más tarde, las compañías petroleras y de autopartes también optaron por un mismo sistema primitivo de franquicias con lo que lograron incrementar la distribución de sus productos, sin capital ni riesgo propios, explotando así el interés generalizado del pueblo norteamericano por emprender un negocio propio en una industria tan popular en ese momento como la automotriz.

El caso de las gasolinerías es interesante, ya que, hasta 1930, las compañías petroleras eran dueñas de la mayoría de dichos establecimientos. Acto seguido, las gasolinerías independientes que operaban con autorización de las compañías petroleras empezaron a caer en una agresiva guerra de precios. Por el miedo a perder ganancias en dicha guerra, *Standard Oil Co.*, de Indiana optó por rentar sus estaciones a los administradores de las mismas. Los nuevos concesionarios o franquicitarios establecieron sus propios precios y generaron así sus propios ingresos, con los riesgos, beneficios y satisfacciones de un empresario.

I.4 EL GRAN BOOM

El gran *boom* y la explosión de las franquicias se produjo después de la Segunda Guerra Mundial. Una combinación de factores sociales, económicos, políticos, tecnológicos y legales crearon el clima propicio para ésta expansión. También contribuyó el regreso del combate de miles de hombres ambiciosos, con conocimientos básicos, con poca experiencia en la creación y dirección de empresas, pero con muchas ganas de establecer negocios propios.

El crecimiento repentino de la población norteamericana, conocido como *babyboom*, anuando al incremento generalizado del poder adquisitivo de los consumidores norteamericanos, generaron una fuerte demanda de una variada gama de productos. También, la masiva migración de las granjas a las ciudades y suburbios aceleró la demanda de servicios de apoyo.

I.5 LAS FRANQUICIAS DE FORMATO DE NEGOCIO Y SU DESARROLLO EN ESTADOS UNIDOS.

La introducción de las franquicias con formato de negocio ha sido uno de los acontecimientos más importante en el mundo de la comercialización de productos y servicios en la segunda mitad de éste siglo. En la década de los noventa se consolidará, sin duda, como la revolución en el mundo de los negocios.

La aprobación en Estados Unidos del *Lanham Act* en 1946, fincó las bases para el desarrollo de las franquicias al codificar el derecho del dueño de una marca para establecer y exigir estándares de calidad a sus licenciatarios.

Es por ello que en la actualidad las franquicias que más conocemos, fueron las que “abrieron brecha”. Entre las primeras compañías que otorgaron franquicias de formato de negocio figuran *Dunkin’ Donuts*, *Kentucky Fried Chicken*, *Midas Muffler*, *Holiday Inn* y *McDonald’s*. Esta última es, con toda seguridad, la primera compañía en explotar éste innovador concepto y es por ello que vale la pena analizar su caso con más detalle.

Ray Kroc, fundador de *McDonald’s*, es reconocido a nivel mundial como uno de los fundadores y precursores más importante de la franquicia de formato de negocio. Comenzó su larga e interesante carrera de hombre de negocios como vendedor. Asesoraba a los que eran sus clientes en técnicas y sistemas para incrementar sus ventas, siempre y cuando ésa venta adicional se reflejara en mayores pedidos de los productos que él vendía. En alguna ocasión le propuso la venta de maltedas “para llevar” a *Walgreen*, cuando el concepto era totalmente innovador, en los días en los que se dedicaban a la venta de vasos desechables.

Fue así como años mas tarde encontró en algunas franquicias como *Dairy Queen* y *Tastee-Freeze* a estupendos clientes para un equipo, el multimixer, que entonces vendía, con

el que se preparaban cinco malteadas al mismo tiempo. En éste afán por buscar potenciales compradores, se enteró de que un pequeño restaurante de hamburguesas tipo *drive-inn* había ordenado ocho multimixer. Kroc tuvo la curiosidad de ir a San Bernardino, California, para ver el único restaurante de ésta naturaleza que tenía un volumen de clientes para justificar la compra de multimixers, es decir, para servir 40 malteadas a la vez.

Lo que a primera vista pudo parecer para Kroc otro restaurante, resultó ser el generador de dinero más eficiente que él jamás había visto, por el altísimo volumen de clientes que atendía. Pero cual era el secreto de “*McDonald’s Famous Hamburgers*” de San Bernardino.

De acuerdo con Stan Luxemberg, Kroc sostuvo los siguientes argumentos:

1. Calidad permanente de sus productos día tras día por medio de un proceso de operación muy eficiente, aunado a un menú fijo. Ello se traducía en una comida confiable para el consumidor.
2. Baños limpios para los vendedores y demás viajeros o paseantes.
3. Ventanillas para atención directa a clientes, las cuales aseguraban la efectiva rotación de los mismos y eficiencia del personal.

I.6 PRINCIPALES FRANQUICIAS POR SECTORES (1985-1990).

Los últimos años en Estados Unidos se han caracterizado por el crecimiento en términos de volumen de franquicias que operan por industria, así como en términos de número de industrias que funcionaban dentro del marco de las franquicias. De tal forma que, al día de hoy, se calculan en más de 40 industrias distintas con una clara tendencia sobre el sector de servicios.

VENTAS
(EN BILLONES DE DOLARES)

CRECIMIENTO INDUSTRIA	1985	1990	ANUAL (%)
Restaurantes (todo tipo)	\$ 48.9	\$ 86.1	12.0
Menudeo (ropa, videos, etc.)	18.8	33.1	12.3
Hotelera	14.6	22.5	9.0
Tiendas de conveniencia	12.3	19.4	9.5
Servicios de negocios	12.1	21.3	12.0
Servicios y productos automotrices	10.6	15.9	8.5
Comida (helados, etc.)	10.4	15.9	7.0
Servicios de construcción y del hogar	3.7	9.2	20.0
Entretenimiento y viajes	1.8	6.6	29.0
TOTAL	\$ 138.5	\$ 238.1	11.5%

El impacto de las franquicias ha sido distinto en los diversos sectores de la economía. El sector de mayor crecimiento ha sido, sin duda, el de los restaurantes. Este sector procede al de las ventas al menudeo y al de hotelería.

Cabe mencionar en éste tema que algunas compañías franquiciantes en el mercado norteamericano también ofrecen programas especiales de contratación y financiamiento para integrantes de las llamadas minorías. Con ello éstas compañías, que en su mayoría ya son grandes cadenas, crean oportunidades de trabajo para éstos grupos y cubren zonas donde las

minorías predominan, con lo cual incrementan su participación en el mercado y además mejoran su imagen ante el público en general y las autoridades.

CAPITULO II

EL CONSUMIDOR MEXICANO

II.1 OPORTUNIDADES EN MEXICO PARA LOS PROXIMOS 10 AÑOS

México es el 13avo. país más grande del mundo y la tercer nación más grande de América Latina, después de Brasil y Argentina.

Análisis de los recursos naturales de otra forma de explotación :

Turismo (7 millones de turistas-1993, 1.9 billones de dólares netos) se espera un incremento de 5-8% anual, principalmente de los EE.UU. Las áreas de turismo se encuentran en rápido desarrollo regularmente por influjo.

Regularmente utiliza solo 1/5 de su potencial pesquero y aún así se ubica como el 13avo. país pesquero del mundo.

Es el 5o. productor de petróleo más grande del mundo. Con reservas probadas de 66 billones de barriles, 7% de las reservas probadas del mundo.

México ha llegado a la Globalización con EUA.

Se han abierto en la frontera 2,000 plantas manufactureras, empleando 500,000 personas con planes de expansión.

TLC provee aproximadamente 65% de las exportaciones industriales y agrícolas a México, libres de impuestos durante cinco años.

El crecimiento demográfico y la situación económica del país permite, a pesar de los problemas de liquidez enfrentados a fines del '94, un panorama optimista para los próximos 10 años.

México está llegando a ser país con calidad de ciudad urbanizada: Casi tres cuartas partes de su población vive en áreas urbanas.

Como socio de intercambio comercial con 88.2 millones de habitantes, México es un gigante dormido.

Será incrementalmente importante el entender los hábitos y las necesidades de los consumidores de todos los productos, pero particularmente aquellos manufacturados, distribuidos y vendidos por la industria comercializadora de alimentos.

II.2 ESTADISTICA DEMOGRAFICA DEL PAIS

El ingreso anual per capita de los 88.2 millones de habitantes del país es de 2,970 US Dlls.

En una clasificación por nivel de vida, el 80% de la población es de clase baja y popular(existencia diaria), representando ésta última el 30% (economía subterránea y nivel de subsistencia).

En contraste la clase alta y media alta sólo representa el 2% de la población.

Existen 17.2 millones de casas-habitación con un promedio de 5.1 personas/casa, el 70% de las casas tienen agua corriente y el 84% tiene electricidad.

México es la 11ava. nación más poblada en el mundo y la más grande de habla hispana, la población esperada para el año 2000 rebazará los 100 millones.

El 50% de población es menor a los 20 años, y el 69% es menor a los 30 años.

El 65% de población es urbana agrupada en 108 ciudades de más de 100,000 habitantes.

El 79% de las casas habitación en ambiente urbano de clase alta, media-alta y media están en la ciudad de México.

La fuerza laboral de 23.4 millones es empleada por los siguientes sectores económicos: Servicios 30%, Agricultura y Pesca 24%, Manufactura 19%, Comercio 12%, Construcción 7%, Transporte y Comunicaciones 4%; de éstos sólo el 7.5% gana más de 640 USD por mes.

DISTRIBUCION DE LA POBLACION POR INGRESO MENSUAL

Población Ocupada	23,403,413	100 %
Más de 640 USD	1,780,769	7.6
390-640 USD	2,283,543	9.8
Menos de 390 USD	16,648,738	71.1
No Especificado	1,000,237	4.3
Sin Ingreso Fijo	1,690,126	

Fuente: INEGI - Censo 1990

II.3 SEGMENTACION DEL CONSUMO / NIVEL DE VIDA

La distribución de la población total por nivel de vida se puede clasificar en cuatro categorías:

Alta y Media Alta	“A/B”,
Clase Media	“C”,
Clase Baja	“D” y
Clase Popular	“E”.

DISTRIBUCION DE LA POBLACION Y CASAS HABITACION

Clase	No. Casas Habitación	Habitantes/C-Habitación	Población
A/B	375,000	4.6	1,725,000
C	3,520,000	4.7	16,544,000
D	8,600,000	5.1	43,860,000
E	4,735,000	5.5	26,043,000
Total	17,230,000	5.1	88,172,000

Fuente : INEGI - Censo Económico 1990.

Por su naturaleza, las tiendas de conveniencia están orientadas a los consumidores de las clases urbanas media, media-alta / alta y baja-alta, en ése orden. Lo cual se mantendrá durante los próximos 10 años.

SEGMENTACION NACIONAL DEL CONSUMIDOR
(000 CASAS-HABITACION/%TOTAL)

CLASE	1995			2000			2005		
	URBANA	RURAL	TOTAL	URBANA	RURAL	TOTAL	URBANA	RURAL	TOTAL
ALTA	324/1.9	16/0.1	375/2.2	410/2.0	20/0.1	430/2.2	454/2.1	21/0.1	475/2.2
MEDIA	2,985/17.3	282/1.6	3,528/20.4	4,055/20.2	370/1.8	4,425/22.1	5,135/23.7	395/1.8	5,530/25.4
BAJA	5,706/33.0	2,827/16.4	8,636/50	6,760/34.8	3,015/15.1	9,775/48.8	7,076/32.6	3,099/14.3	10,175/46.2
POPULAR	1,729/9.9	3,420/19.8	4,735/27.4	2,000/10	3,400/17	5,400/26.9	2,025/9.7	3,500/16.1	5,525/25.4
TOTALES	10,744/62	6,545/38	17,289/100	13,225/66	6,805/34	20,030/100	14,690/67.7	7,015/32.3	21,705/100

POBLACION Y CASAS-HABITACION DE LAS 25 CIUDADES
PRINCIPALES EN MEXICO - 1994

LOCALIDAD	CASAS-HABITACION	POBLACION
México, D.F.	3,584,171	17,948,622
Guadalajara, Jalisco	674,376	3,400,519
Monterrey, Nuevo León	618,132	3,106,508
Puebla, Puebla	279,543	1,413,041
Toluca, México	248,927	1,266,772
Léon, Guanajuato	237,196	1,204,912
Torreón, Coahuila	201,272	1,020,681
Juárez, Chihuahua	178,804	916,296
Tijuana, B.C.N.	176,908	904,990
Mexicali, B.C.N.	155,382	806,865
San Luis Potosí, S.L.P.	150,284	762,591
Mérida, Yucatán	150,676	761,277
Morelia, Michoacán	144,949	735,160
Acapulco de Juárez, Guerrero	135,336	688,651
Culiacán, Sinaloa	121,423	618,132
Chihuahua, Chihuahua	117,319	593,996
Aguascalientes, Ags.	115,195	580,961
Tampico, Tamaulipas	108,822	555,511
Querétaro, Querétaro	107,622	544,335
Veracruz, Veracruz	106,205	541,200
Hermosillo, Sonora	99,700	501,402
Saltillo, Coahuila	98,627	500,125
Celaya, Guanajuato	94,659	480,477
Villahermosa, Tabasco	89,624	459,475
Durango, Durango	90,028	458,582
TOTAL	8,085,180	40,771,081

NIVELES SOCIO-ECONOMICOS POR CIUDAD - 1994 (CASAS-HABITACION)

LOCALIDAD	TOTAL ALTA (A/B)	TOTAL MEDIA(C)	TOTAL BAJA
México, D.F.	130,160	1,308,708	1,885,211
Guadalajara, Jalisco	33,038	208,033	389,840
Monterrey, N. L.	37,382	193,742	338,998
Puebla, Puebla	11,056	81,435	153,114
Toluca, México	7,897	63,641	140,515
León, Guanajuato	7,828	60,309	140,492
Torreón, Coahuila	3,357	49,898	127,233
Juárez, Chihuahua	2,928	31,542	113,263
Tijuana, B. C. N.	3,161	33,638	112,005
Mexicali, B. C. N.	2,853	23,423	74,152
San Luis Potosí, S. P. L.	971	35,334	97,659
Mérida, Yucatán	2,381	48,328	83,164
Morelia, Michoacán	5,149	43,193	77,921
Acapulco de Juárez, Gro.	4,483	29,777	78,977
Culiacán, Sinaloa	1,607	28,462	72,372
Chihuahua, Chihuahua	3,447	30,475	71,356
Aguascalientes, Ags.	3,329	33,936	66,944
Tampico, Tamaulipas	1,464	25,486	63,116
Querétaro, Querétaro	2,155	33,523	61,048
Veracruz, Veracruz	1,961	26,441	60,779
Hermosillo, Sonora	4,300	33,554	52,638
Saltillo, Coahuila	2,257	28,915	52,942
Celaya, Guanajuato	2,815	27,006	49,839
Villahermosa, Tabasco	2,496	22,403	41,359
Durango, Durango	2,674	23,902	48,460
TOTAL	281,149	2,525,104	4,453,397

II.4 PATRONES DE COMPRA

El gasto semanal promedio es de 84 USD, 9% más que en EUA.

El nuevo promedio de veces que el consumidor come fuera es 3.

El 40% de las bebidas alcohólicas se vende en supermercados.

Más hombres que mujeres compran frutas y verduras, huevos, leche y carnes en los supermercados. (el hombre controla el gasto...).

Los patrones de compra de productos de consumo varían significativamente por clase económica, a como se muestra a continuación.

COMPRAS DE ARTICULOS DE CONSUMO EN SUPERMERCADOS/CLASE ECONOMICA

Clase Económica - % de veces de compra

Artículo	A/B(Alta)	C(Media)	D/E (Baja)
Leche	69 %	41 %	33 %
Huevos	77	48	37
Refrescos	46	13	7

II.5 EXPECTATIVAS DE CALIDAD DE VIDA

Los patrones de consumo se mantendrán diferentes a los de los países más desarrollados.

Las costumbres sociales y culturales, hábitos y creencias son difíciles de entender para las empresas extranjeras, por lo que es necesario la “adaptación” de las franquicias extranjeras.

La creación de casas-habitación es muy lenta, ocurre a edades avanzadas, varias familias bajo un mismo techo son comunes.

Aunque está ocurriendo un giro económico, el ingreso disponible crecerá más rápidamente en las clases A/B y C que entre las D/E.

Con el crecimiento supuesto del PIB del 1.5% para 1995, pasarán varios años antes de que la clase "D" pueda tener ingresos disponibles para acudir a tiendas de departamentos/conveniencia.

La clase "C" equivale a cinco salarios mínimos/mes.

II.6 PRACTICAS GENERALES DE COMPRA DE ALIMENTOS

II.6.1 TIPO DE TIENDA / CLASE DE PRODUCTO

El consumidor presenta diferentes patrones de compra en los distintos mercados oferentes de acuerdo al tipo de alimento, lo que afecta la frecuencia de visita.

En México se clasifican los distintos mercados oferentes en:

Autoservicios y mercados

Tienda de la esquina

Mercados de locatarios:

Cubiertos

Sobre ruedas (abiertos)

Tiendas de especialidades

Las compras de frutas y verduras, pescados y mariscos y carnes se realizan (50/50%) en los supermercados y mercados de locatarios.

Existe preferencia (48%) para comprar la carne y pollo en tiendas especializadas, el saldo se reparte entre supermercados y mercados de locatarios.

Los lácteos, huevos y refrescos se compran preferentemente (60% en la tienda de la esquina).

La leche, el pan (36% panaderías - 36% supermercados) y refrescos se compran usualmente a diario.

Las frutas y verduras, huevos, carnes y alimentos empacados se compran usualmente por semana.

II.6.2 FRECUENCIA DE VISITAS A TIENDAS

El 75% de los compradores visita tres diferentes tiendas cada semana (esto es mayor en Cd. de México / Guadalajara que en Monterrey). En los EUA el promedio es 2.2 tiendas.

Hacen un promedio de 7.7 viajes a una tienda cada semana, siendo mayor la frecuencia en la clase D (8.5) que las clases A/B (95.4). Por edades la frecuencia es mayor entre los compradores de 24 años o menos (8.4).

Las tiendas de la esquina son visitadas más de una vez por el 44% de la audiencia, con un promedio semanal de 13.6 visitas, versus 10% y 7.7 a los supermercados.

El 70% de las compras ocurren entre las 7:00 AM - 1:00 PM, pocas se realizan entre la 1:00 - 4:00 PM.

82% visitan la misma tienda cada vez que compran.

81% reportan comprar solo lo que necesitan (indicador del patrón de impulso de compra)

La principal razón para cambiar de tienda :

Ubicación

Precio

II.6.3 RAZONES PARA SELECCIONAR UNA TIENDA

50% de los compradores mencionan la frescura como su principal prioridad... la calidad es su segundo factor más importante. Al 25% de los entrevistados les gustaría una mejoría en la rapidez de salida (cajas registradoras) y estacionamiento.

FACTORES DE SELECCION DE TIENDAS

	TOTAL	SUPERMERCADO	TIENDA DE ESQUINA	TIENDA ESPECIALIZADA	E.U.A.
BASE	800	633	80	87	2006
CALIDAD CARNE FRESCA	76	77	71	74	89
LIMPIEZA TIENDA	72	73	70	71	86
CORTES FRIOS DE ALTA CALIDAD	69	73	66	66	ND
PRECIOS BAJOS, BUENOS	68	70	63	69	77
COBRO RAPIDO	66	70	56	60	50
BUENA VARIEDAD PAN FRESCO, BUENA CALIDAD	66	68	59	63	78
PERSONAL CORTES	66	68	56	59	ND
SERVICIO CLIENTES	65	65	63	66	74
SERVICIO CLIENTES	65	68	59	56	ND
UBICACION CONVENIENTE	64	64	60	64	68
ESTACIONAMIENTO	49	54	28	38	ND
OFERTAS ESPECIALES	48	49	40	46	55
BUENA SELECCION DE NO COMESTIBLES	42	44	34	33	30
MARCAS PROPIAS DE LA TIENDA	21	22	16	18	32

II.7 TIPOS DE TIENDAS MAS VISITADAS - PERFIL DEMOGRAFICO

	BASE	TIENDA PRIMARIA		
		AUTOSERV. SUPERMERC.	TIENDA ESQUINA	MERCADOS/ T. ESPECIAL.
TOTAL	800%	79	10	10
MEDIO DE TRANSPORTE				
CAMINANDO	298%	54	27	18
AUTOMOVIL	437%	95		5
TRANSP. PUBLICO	66%	88		12
TIEMPO DE VIAJE				
1 - 5 MINUTOS	352%	71	18	18
6 - 10 MINUTOS	254%	85	5	9
> 10 MINUTOS	190%	85	2	13
CANASTA SEMANAL(\$)				
< 200	246%	70	14	16
200 - 299	225%	80	12	8
300 - 399	139%	83	7	10
> 400	139%	83	7	10
INGRESO (\$)				
1500 ó MENOS	222%	70	16	14
1500 - 5000	364%	79	9	11
5000 ó MAS	151%	93	3	2
CLASE SOCIAL				
A/B	124%	97		2
C	320%	80	12	7
D	356%	72	12	16
REGION				
CD. DE MEXICO	350%	77	9	14
GUADALAJARA	225%	67	18	14
MONTERREY	225%	95	4	1

CAPITULO III

CANALES DE DISTRIBUCION

III.1 CANALES DE DISTRIBUCION AL MENUDEO - SECTORES COMERCIALES SELECCIONADOS

El sector comercial al menudeo está extremadamente segmentado boutiques/tiendas de especialidades, tiendas de departamentos, tiendas de descuento/hipermercados, tendajos y miscelaneas (tiendas esquina), tianguis (vendedores ambulantes, o mercados abiertos).

Los vendedores ambulantes representan la llamada economía subterránea y junto con las tiendas de la esquina obtienen el 80% del total de ventas al menudeo.

PUNTOS DE VENTA, EMPLEO Y VENTAS (MM\$) POR TIPO DE COMERCIO

TIPO	PUNTO VTA.	%	EMPLEO	%	VENTAS
AUTOSERV/SUPERMERCADOS	5,890	0.8	110	6	10,400
OTROS MINORISTAS ALIMENTOS	410,500	58.0	754	40	20,500
TIENDAS DE DEPARTAMENTOS	995	0.1	49	3	4,420
T.ESPECIALIZADAS NO ALIMENTO	270,400	38.0	783	43	33,800
REFACCIONARIAS	215,000	3.0	128	7	15,300
GASOLINERAS	3,207	1.0	32	2	7,724
TOTAL	906,000	100	1,856	100	92,144

III.2 DISTRIBUIDORES MINORISTAS DE ALIMENTOS

Todas las tiendas de descuento (hipermercados incluidos, son propiedad y operados por grupos familiares).

Las tres cadenas mas grandes han negociado coninversiones con distribuidores de alimentos de EUA :

Aurrera - Sam's/ WalMart

Comercial Mexicana - Price Club/Cost Co.

Gigante - Fleming Co.

PRINCIPALES TIENDAS DE ALIMENTOS EN MEXICO - 1993

EMPRESA	NUMERO TIENDAS	M² DE PISO DE VENTA	MERCADO SOCIO-ECONOM.
AURRERA	71	300,000	MEDIO/ALTO
CHEDRAUI	12	50,000	MEDIO
COMERCIAL MEXICANA	115	552,000	MEDIO/ALTO
GIGANTE	109	552,000	MEDIO/ALTO
ORGANIZACION SORIANA	18	166,000	MEDIO
SORIMEX	15	115,000	MEDIO

Fuente: Asociación Nacional de Tiendas de Descuento.

III.3 DISTRIBUIDORES DETALLISTAS DE ALIMENTOS

Existen 168,000 tiendas pequeñas (la tradicional tienda de la esquina).

El segmento mas grande de sector comercial de alimentos es el mercado subteráneo o informal, éste segmento puede exceder el volumen de perecederos manejado por las tiendas de descuento u otros distribuidores organizados en un día dado.

El número y tamaño de las tiendas de la esquina ha disminuído en los últimos años.

Algunas cadenas de farmacias han estado incursionando en la venta de alimentos, en forma adicional: Benavides (la mayor a nivel nacional) y Sanborn's (regional).

III.4 DISTRIBUCION MEDIANTE TIENDAS DE CONVENIENCIA

Las tiendas de conveniencia tienden a desplazar a las tradicionales tiendas de la esquina al ofrecer al consumidor las ventajas deseadas en las tiendas de descuento y supermercados con la conveniencia de ubicación /horario.

La primera y más grande cadena de tiendas de conveniencia es Oxxo, que cuenta con 643 tiendas repartidas en 33 ciudades (1993). Principalmente en Monterrey, Cd. México, Guadalajara y Chihuahua.

Oxxo tiene sus propios canales de distribución y vende el 2% del volumen de cerveza producido por su propietaria FEMSA.

La segunda cadena de tiendas de conveniencia es 7 - *Eleven*, licenciada a la familia Chapa en Monterrey.

Chapa posee una compañía para distribuir alimentos y mercancía general.

Grupo Protexa tiene la franquicia maestra de *Circle K*, con 38 tiendas en operación principalmente en Monterrey y la Cd. de México. Lo que la convierte en la tercera cadena de tiendas de conveniencia en el país.

Otras franquicias americanas han iniciado operaciones en México: *Diamond Shamrock*, *Dairy Mart* y *Quix* (1 a 10 tiendas cada una).

CAPITULO IV

TIENDAS DE CONVENIENCIA

IV.1 DEFINICION

Establecimientos comerciales que ofrecen productos y servicios con ventajas en tiempo y comodidad a un segmento de consumidores.

Hoy en día las áreas de servicios de conveniencia son consideradas una de las áreas de crecimiento más importantes del sector detallista de productos alimenticios, debido principalmente al ritmo acelerado de nuestra vida diaria.

IV.2 CASO PRACTICO

El 3 de Mayo de 1953 el Sr. Fred Hervey compra tres tiendas de nombre “*Kay's food Stores*” en El Paso Texas, base par la formación de “*Circle K Corporation*”.

Para 1957 ya con 10 tiendas en operación su crecimiento los lleva a Phoenix, Arizona y nace la marca y logotipo que identifican mundialmente a la cadena de tiendas de conveniencia.

De 1958 a 1959 con 43 tiendas en operación en los estados de Texas, Nuevo Mexico y Arizona alcanzan ventas de \$7 millones de dólares con una plantilla de 216 empleados.

En el período de 1962 a 1963 la compañía crece a más del doble y construye su primer edificio de oficinas administrativas en Phoenix, cuna actual de las oficinas corporativas y a finales de 1963 la compañía se convierte en pública con la emisión de 96,000 acciones, con un costo por acción de \$ 6.5 U.S. Dlls.

Para 1964 se introduce al mercado la marca de hielo Cristal Clear Circle K, producida en 5 plantas propiedad de la Corporación Circle K para el abastecimiento de sus propias tiendas y el mercado en general.

En el mismo año se inicia la venta de gasolina en las tiendas, servicio que se presta actualmente en el 83% de los establecimientos operados por la cadena en U.S.A.

En 1968 se inicia la operación del centro de computo y se comienza a producir una línea de 5 sabores de refresco no carbonatado con la marca *Hi-Spark* y para 1971 se introduce la línea de comidas rápidas elaboradas directamente en el comisariato propio; y se inaugura la tienda número 50.

En 1979 se firma la primer licencia fuera de U.S.A. con Japón y da comienzo sus operaciones el departamento internacional.

Ya para 1983 el comisariato vende 16.5 millones de sandwiches, 4.3 millones de hot dog y 7.5 de burritos al mes y nace la nueva línea *deli-fresh*, con la actual imagen que se tiene en las tiendas de la cadena.

Actualmente en 1991 es la principal cadena de tiendas de conveniencia en los Estados Unidos con la operación directa de 3,865 tiendas propias, de las cuales 3,212 tienen venta de gasolina.

Se tienen además licencias o sociedades con compañías que operan 1,400 tiendas en otros países como: Canadá, Japón, Inglaterra, Hong Kong, Indonesia, Australia, Nueva Zelanda, Argentina, Panamá, Guatemala, Aruba, Puerto Rico, Costa Rica, México, etc.

Las tiendas en U.S.A. se encuentran en 32 estados con una concentración importante en Florida (874 tiendas), aproximadamente 27,284 empleados de los cuales 154 son a nivel ejecutivo, 670 supervisores, 1,149 oficinistas y 24,424 personal de tienda.

A la fecha se han desincorporado los negocios de hielo, refrescos y comisarato; pero siguen abasteciéndolos.

En la década de los 80 *Circle K* y su principal competidor entraron en una guerra irreflexiva por establecer tiendas algunas veces una enfrente de otra y desestabilizaron los respectivos negocios.

En 1993 círculo K terminó de reordenar sus finanzas y fue adquirida por *Investcorp*. que es un fondo de inversión formado por *Investcorp Bank* y otros inversionistas. *Investcorp* es una firma de inversión con oficinas en New York , Londres y Bahrain. Entre otras compañías adquiridas esta "*Tiffany @Co*", *Color Tile*, *A@W*, *Saks Fifth Ave*. *Fox Photo*. Etc.

Se incorporó un nuevo "*Management Team*" y actualmente *Circle K* es una compañía muy sólida con importantes utilidades a sus accionistas.

IV.2.1 PERFIL DEL POTENCIAL DE MERCADO DE PROMEX Y CIRCULO K

LA POSICION DE MERCADO DE PROMEX Y CIRCULOK

*El consumidor mexicano es mucho más atractivo comercialmente que el típico consumidor de Estados Unidos.

*El consumidor “objetivo” incluye a las clases A/B/C y algunos de la clase D.

A. ¿QUE ES LO QUE QUIERE EL CONSUMIDOR?

*Lo más común es que las compras se hagan en mercados tradicionales o al aire libre.

*Esto incluye los perecederos (pan, lácteos, huevos, carne, quesos, etc.).

*La frecuencia de compras es más alta que en Estados Unidos (7.7 veces por semana).

*El 60% de las bebidas se compran “en la tienda de la esquina”.

*La calidad y actualidad de los productos son apreciados por los consumidores.

B. ¿COMO HACER LLEGAR AL CONSUMIDOR LO QUE QUIERE?

*Posicionarnos para tomar ventaja de la sinergia entre el mercado típico, las panaderías y los super mercados.

*Los artículos perecederos son muy sensitivos al precio.

*Ofrecer pocos Sku's en abarrotes : los productos correctos a buen precio y calidad.

*Desarrollar una demanda alta de servicio de comida (de marca y otras) para contrarrestar los bajos márgenes de los perecederos.

*Asegurar que los proyectos K sean con un ambiente agradable y con una imagen de mucha limpieza.

*Desarrollar tres conceptos de tiendas :

- Tienda Super Círculo K.
- Tienda Círculo K Express.
- Tienda Círculo K Carretera.

*Cada tipo de tienda tiene dimensiones y apariencia propias y su propia mezcla de productos.

*Cada tipo debe explotar su potencial con un análisis detallado desde el punto de vista de bienes raíces.

*Descripción de cada tipo de tienda.

1. TIENDAS SUPER CIRCULO K

La tienda del barrio, especializada en perecederos, abarrotes, una isla de botanas área de bebidas. El área rápida debe de tener aromas sensación de calidad. Tienda de alto volumen, margen promedio.

Posicionamiento del consumidor: siempre encontrará los productos que la familia necesite, de buena calidad, en un ambiente agradable y a precio razonable.

2. TIENDA CIRCULO K EXPRESS

Tiene una alta oportunidad en barrios urbanos con alto contenido peatonal, áreas de oficinas, hospitales, estaciones del metro, etc.

Este concepto vende un alto contenido de consumos inmediatos: carnes frías, quesos, ensaladas, sandwiches. El área de botanas y de bebidas juegan un importante rol, de ser posible tener mesas y sillas y música ambiental.

Posicionamiento del consumidor: cuando la persona esta fuera de casa siempre se podrá detener en un *Express* sabiendo que encontrará productos de alta calidad y a precios razonables.

3. TIENDA CIRCULO K CARRETERA

Tiendas de corte exclusivo. Probablemente no mas del 10% del potencial del total de tiendas. Deben desarrollarse las áreas de comida rápida, botanas y bebidas. Tiendas de alto volumen y de alto margen.

Posicionamiento del consumidor: cuando al personal viaja podra confiar que en este tipo de tiendas podrá encontrar los productos que necesita en los precios y calidad adecuadas.

* SEGMENTOS IDENTIFICADOS DE LAS AREAS DE TIENDA

- Comida Rápida
- Panadería
- Carnes Frías y Salchichonería
- Abarrotes
- Depósitos de Bebidas
- Lacteos
- Tacos, Tortas, Etc.
- Abarrotes
- Productos Varios

C. PROPUESTA TOTAL DE MERCADEO.

* La distribución de los productos es crítica para el éxito.

* *McLanes* es una de las mejores alternativas para el abastecimiento y logística.

* El sistema P.O.S. esta dirigido a llevar estadísticas por SKU. La lectura óptica y el código de barras se están generalizando.

* Los precios controlados se espera sean liberados a mediano plazo.

* Hay oportunidades de hacer alianzas estratégicas con Pepsi, Kraft/ General Foods, Philip Morris, Procter & Gamble, Cervecerías Modelo y Cuauhtemoc, Bimbo, Sabritas, etc.

* El precio es un factor clave en el posicionamiento del consumidor.

* La distribución del producto perecederos, panaderías, carnes frías, es crítica.

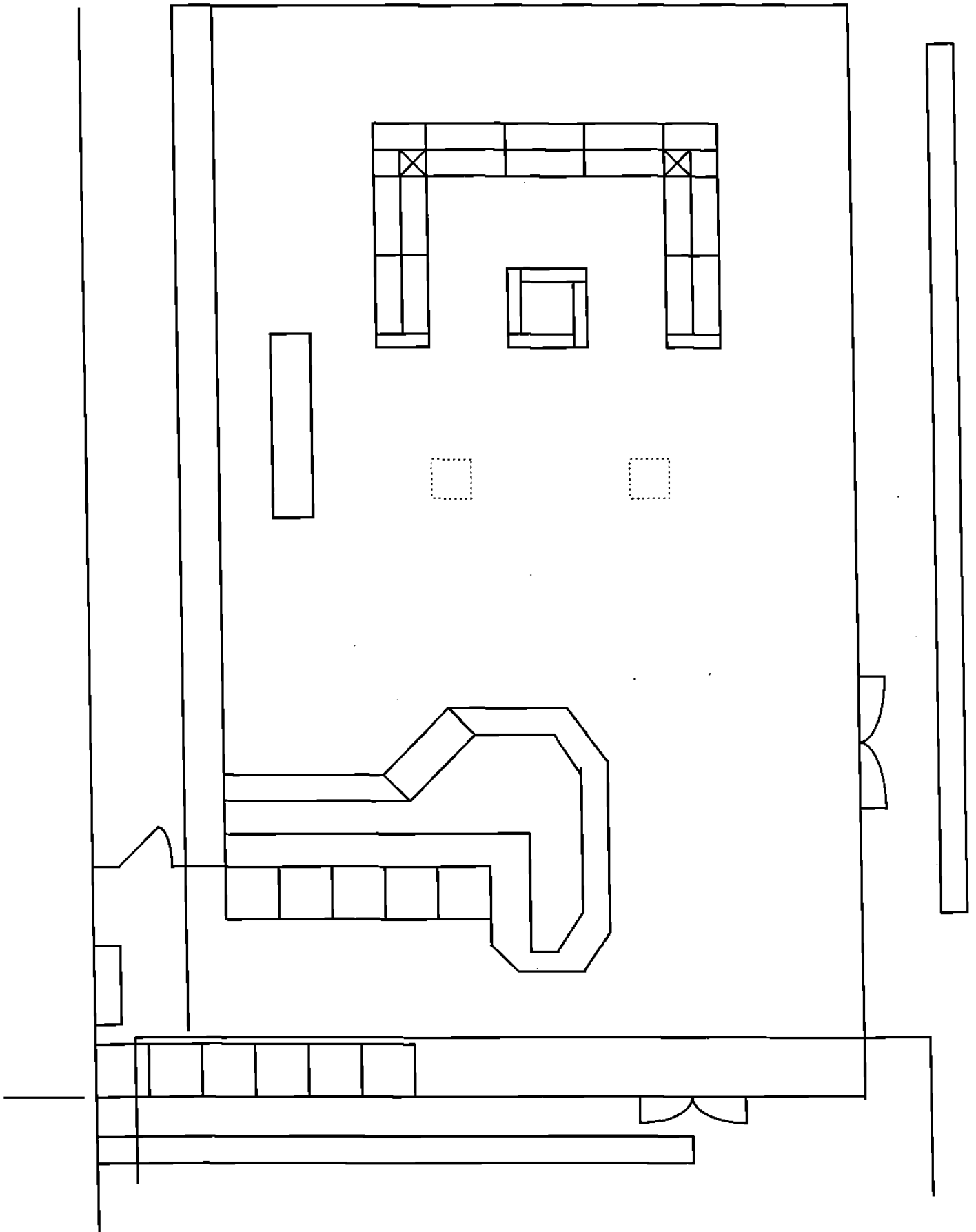
* Oportunidad de servicios (lotería, pronósticos, DHL, servicio a domicilio, etc.).

* Los precios al menudeo permanecen altos por :

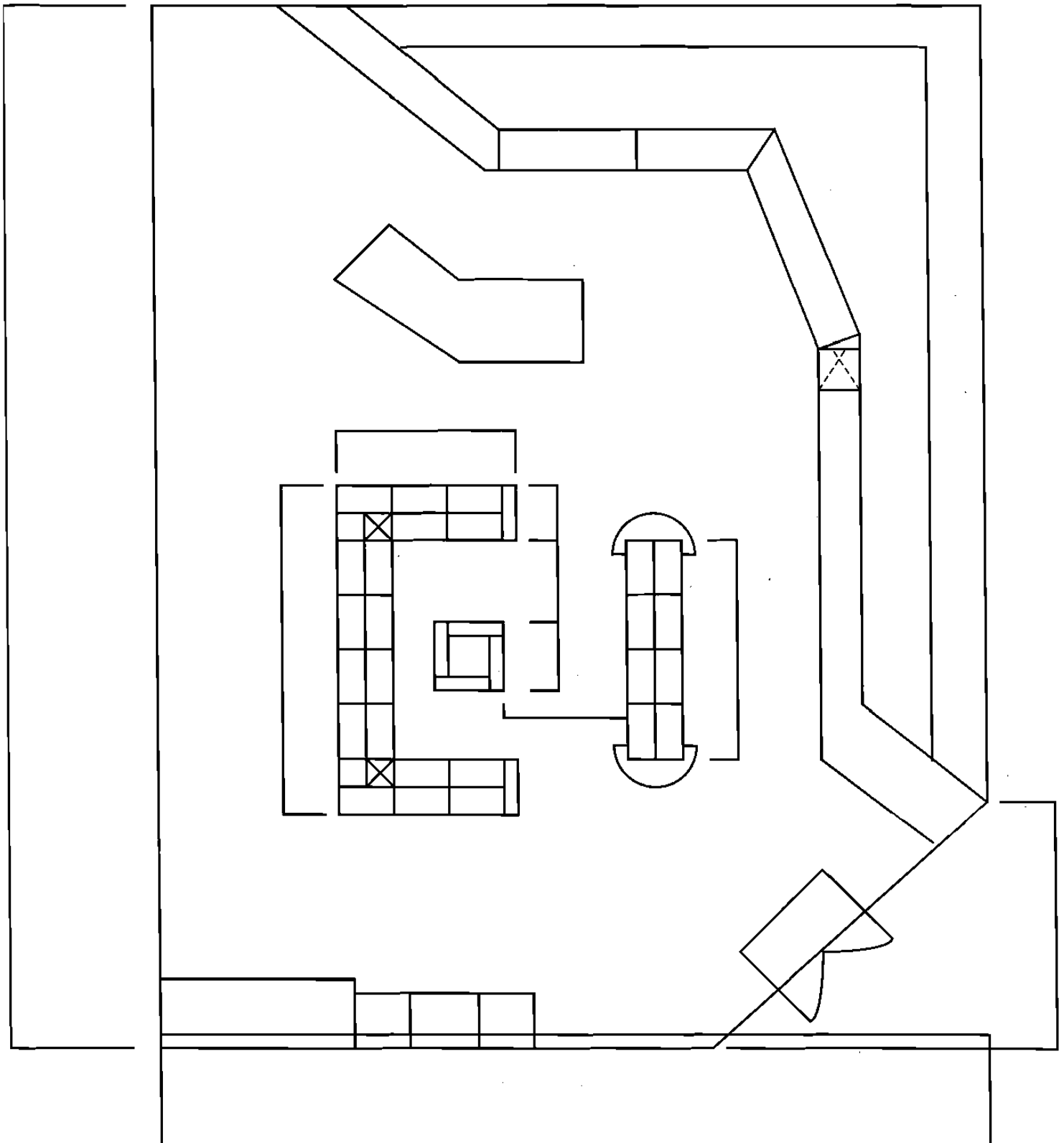
- Los distribuidores trabajan con altos márgenes.
- La atomización del comercio hace la logística de distribución muy cara.
- La publicidad cubre poca población.

- Pepsi Cola asegura que sus ventas a cadenas comerciales representa solo el 1.8% esto origina costos operacionales muy altos.

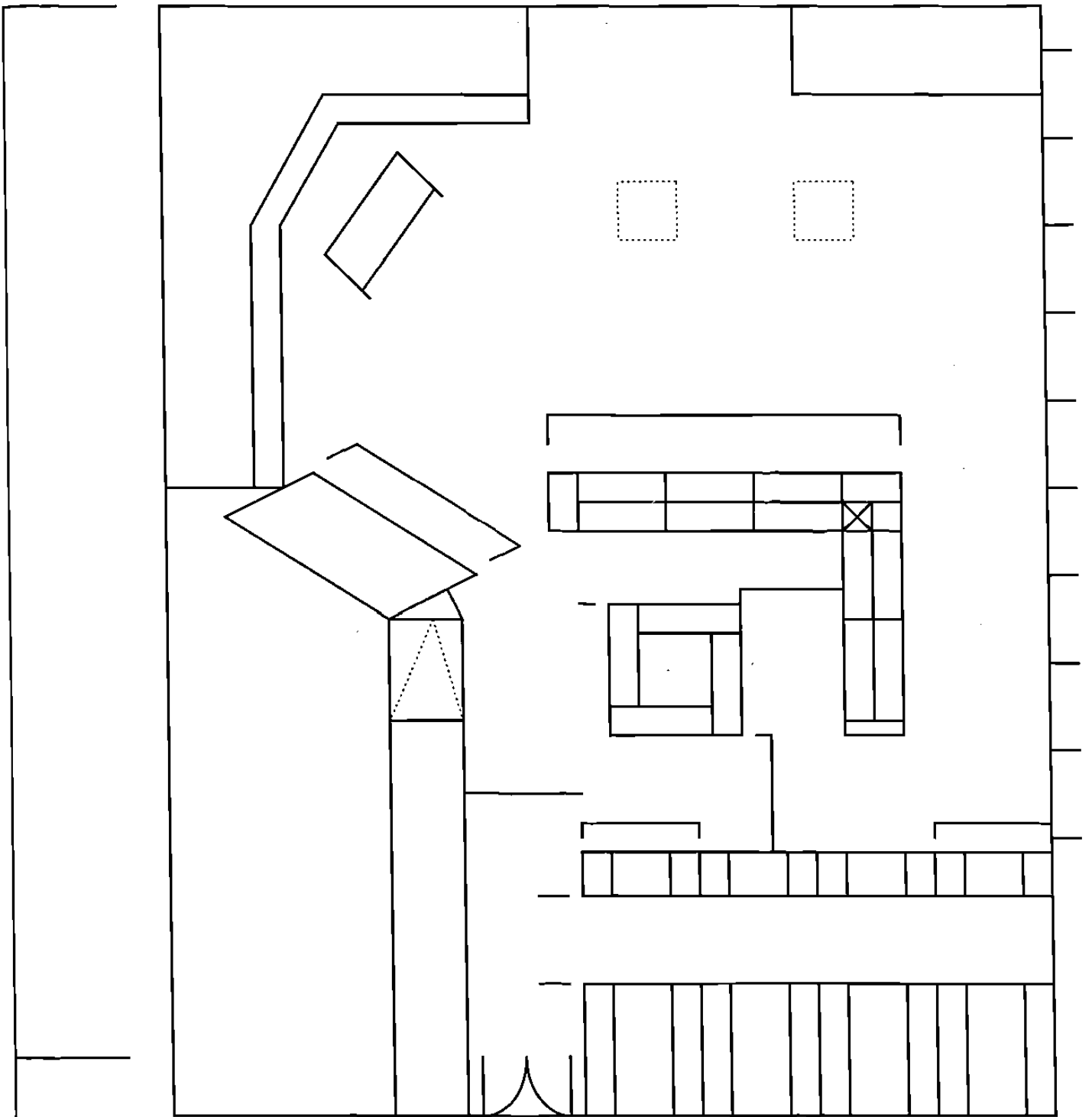
DISTRIBUCION TIPICA "SUPER TIENDA"



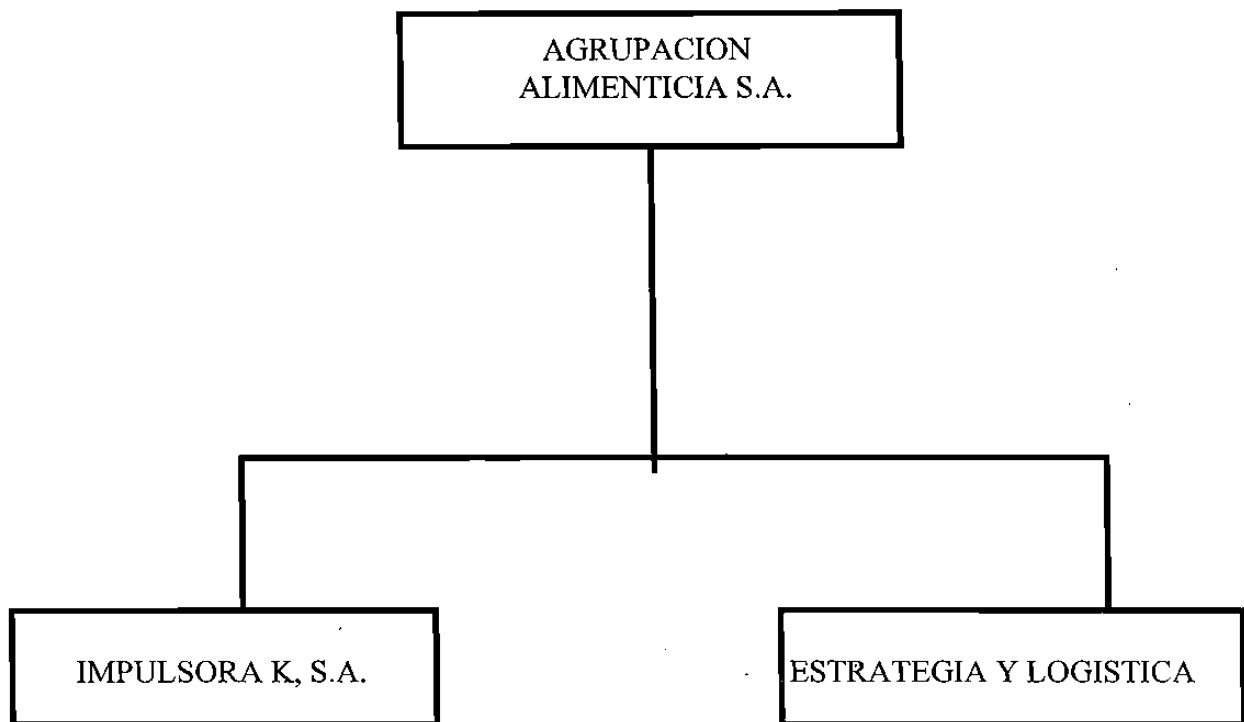
DISTRIBUCION TIPICA "TIENDA EXPRESS"



DISTRIBUCION TIPICA "TIENDA EN CARRETERA"



IV.2.1.1 ORGANIZACION ACCIONARIA



AGRUPACION ALIMENTICIA S.A. DE C.V.

La empresa franquiciante en México es Agrupación Alimenticia S.A. de C.V. (AGALSA), quien posee los derechos para operar el nombre y el sistema *Circle K* en toda la República Mexicana.

AGALSA pertenece a uno de los grupos industriales mas importantes de México: el Grupo Promex, quien tiene toda la infraestructura necesaria para apoyar en forma completa el desarrollo de la franquicia *Circle K* en México.

AGALSA a su vez forma a Impulsora K, S.A. de C.V. para operar y sublicenciar la franquicia *Circle K* en México.

La función que tiene Impulsora K para con los franquiciatarios, es ofrecer y prestar los siguientes servicios:

- 1) Análisis de Mercado
- 2) Soporte
- 3) Selección del Terreno o Local
- 4) Acondicionamiento del Local
- 5) Capacitación
- 6) Manuales de Operación
- 7) Sistemas Administrativos y de Control
- 8) Supervisión
- 9) Control
- 10) Promoción y Publicidad

IV.2.1.2 OPERACION DE TIENDAS

El sistema actual de operación mantiene un mezcla directa e indirecta para el manejo de las tiendas del sistema K

Tiendas Propias	Rendimientos a Círculo K 100%
Franquiciadas	Rendimientos a Círculo K 4.5% Sobre Ventas
Participación	Rendimientos A Círculo K 40% Sobre Utilidades
Operación M.K.	Rendimientos A Círculo K 8% Sobre Ventas

ESTATUS DE TIENDAS ACTUALES

Actualmente Impulsora K opera 38 tiendas en el país entre propias y franquiciadas en las siguientes ciudades.

Monterrey	13
Reynosa	2
Laredo	1
México	19
Durango	3

IV.2.1.3 POTENCIAL DE MERCADO

El potencial de mercado en el país para tiendas de conveniencia en base a una tienda por cada 5,000 habitantes es el siguiente:

	HABITANTE P. TIENDA		HABITANTE P.TIENDA	
DISTRITO FEDERAL	14989	2998	SALTILLO	461 92
MONTERREY	2710	542	QUERETARO	441 88
GUADALAJARA	2616	523	MEXICALI	418 84
PUEBLA	1441	288	JALAPA	374 75
LEON	1146	229	DURANGO	373 75
TORREON	929	186	CUERNAVACA	368 74
TOLUCA	892	178	SALAMANCA	356 71
SAN LUIS POTOSI	712	142	MAZATLAN	338 68
TIJUANA	647	129	MONCLOVA	310 62
JUAREZ	645	129	MINATITLAN	302 60
MORELIA	643	129	VILLAHERMOSA	293 59
MERIDA	633	127	MATAMOROS	288 58
TAMPICO	582	116	REYNOSA	286 57
ACAPULCO	579	116	ORIZABA	278 56
CULIACAN	570	114	OAXACA	267 53
CHIHUAHUA	568	114	IRAPUATO	260 52
HERMOSILLO	502	100	T. GUTIERREZ	248 50
VERACRUZ	499	100	CD. OBREGON	234 47
AGUASCALIENTES	484	97	TEPIC	230 46
CELAYA	462	92	COATZACOALCOS	228 46

IV.2.1.4 NUMERO DE TIENDAS

El objetivo de participacion de mercado es de 992 tiendas en las principales ciudades del país.

	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	TOTAL
MEXICO	19	62	50	50	50	50	50	50	381
MONTERREY	13	12	9	10	10	10	10	10	84
GUADALAJARA		20	20	20	20	20	20	20	140
PUEBLA		5	9	9	9	9	9	10	60
LEON		5	5	5	5	5	5	5	35
TORREON		2	4	2	2	2	2	2	16
TOLUCA		5	7	6	6	6	6	6	42
S. L. POTOSI		2	2	2	2	2	2	2	14
TIJUANA		8	8	6	6	6	6	6	46
JUAREZ		23	5	5	5	5	4	4	51
MATAMOROS		2	1	1	1	1	1	1	8
REYNOSA	2	2	2	2	2	2	2	2	16
LAREDO	1	3	1	1	1	1	1	1	10
DURANGO	3	4	2	2	2	2	2	2	19
TOTAL	38	155	125	121	121	121	120	121	922

IV.2.1.5 EQUIPAMIENTO

El equipamiento de las tiendas de conveniencia se canalizan a traves de la compañía Estrategia y Logistica S.A. de C.V. siendo los principales equipos los siguientes:

Cuarto Frío
 Refrigeración
 Equipo de Comida Rápida
 Equipo Purificación Agua
 Muebles Laminados
 Equipos de Seguridad
 Imagen
 Artículos de Limpieza
 Estantería
 Equipo de Cómputo

El costo de adquisición del equipo en una tienda estándar es de \$ 120,000 más \$ 68,000 U.S.D. aproximadamente.

La adaptación del local fluctúa de \$ 150 a \$ 200 mil pesos.

IV.2.1.6 PROYECCION DE RESULTADOS - PROTOTIPO DE UNA TIENDA PROPIA

Las ventas estimadas se asumen con una curva de ventas de \$ 55 a \$ 170 mil mensuales un crecimiento poblacional del 2.5 % anual a partir del segundo año y un margen de contribución del 30%.

VENTAS	1,212,075	1,979,379	2,028,864	2,079,585	2,131,575	2,184,864
MARGEN	363,622	593,814	608,659	623,876	639,472	655,459
GASTO OPERACION	364,010	383,192	384,430	385,698	386,997	388,330
UTILIDAD BRUTA	(387)	210,621	224,230	238,178	252,475	267,130

CONCLUSIONES

Son 45 mil empleos generados, un crecimiento en puntos de venta del 20 por ciento, 50 establecimientos cerrados, ventas superiores a seis millones de dólares y 600 millones de dólares en inversión.

Este es el saldo de las franquicias en 1996, su séptimo año de operaciones en una franca depresión que sentó las bases de la sobrevivencia de 400 empresas, pero sin tasas de crecimiento similares a las de inicio de década.

El año de 1995 inició el combate a la depresión, similar a la experimentada por Estados Unidos en 1970. En ese periodo había 11 mil 612 puntos de venta, cien mil empleos y ventas por tres mil millones de dólares, es decir, 15 por ciento superior a 1994.

Para 1997, año en que se requerirán 600 millones de dólares adicionales y mayor penetración en regiones desatendidas como los mercados del noreste mexicano, las franquicias mexicanas acentuarán su expansión en Sudamérica y Asia.

Aunque la dinámica del sexto mercado más grande del mundo está lejos de los 950 mil millones de dólares en ventas facturadas hasta 1995 en el reino de las franquicias (Estados Unidos), donde cada consumidor gasta cinco centavos de cada dólar en compras al menudeo en ese tipo de establecimientos, las compañías mantienen sus proyectos de negocio.

Esta vez los conceptos estadounidenses de donde provienen 116 cadenas de negocio se acompañan de nuevas inversiones originadas en España y Canadá. Se espera que la dinámica para 1997 se mantenga, pero se tornará complicada ante la escasez de mecanismos de financiamiento y programas de estímulo al consumo, mientras el crédito no se abarate y el consumo siga deprimido no será posible pasar a otros niveles de dinámica.

Contrario al desaliento que auguró la devaluación de diciembre de 1994, en este año las franquicias lograron revertir la fuerte dependencia de insumos del exterior. En promedio, sólo 37 por ciento de insumos fueron importados, mientras que el 63 por ciento restante se cubrió con proveeduría nacional.

Estadísticas de la Asociación Mexicana de Franquicias (AMF) indican que durante el primer semestre de 1996 se generaron 125 mil 225 nuevos empleos, una dinámica equivalente a 23.3 por ciento más en relación con igual periodo de 1995.

En ese mismo periodo se abrió un promedio de mil 200 establecimientos que unidos a la base instalada conjuntarán la operación de 25 mil puntos de venta. El movimiento de estas empresas o franquiciantes será similar al del primer periodo semestral del año, pero acentuará el predominio de compañías mexicanas que acceden a esta estrategia para incrementar su posición de mercado.

La operación de empresas de comida rápida (*fast food*), restaurantes, servicios, limpieza y otros diez rubros en que se divide la actividad mantuvo a México dentro de los primeros diez lugares del mundo, liderados por Estados Unidos, Brasil, Canadá, Australia, Japón, Gran Bretaña, Francia y España.

En el ámbito regional, a pesar de que Nuevo León concentra el 11 por ciento de las empresas con franquicias en operación, existe un déficit de cobertura en la zona noroeste del país.

BIBLIOGRAFIA.

González Calvillo, Enrique
Franquicias
Mc Graw Hill
Edición Revisada y Actualizada, 1994

Censo de Población y Vivienda, 1990
Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática.
Ediciones INEGI.

