

“Los retos y oportunidades para mejorar el desarrollo del modelo de franquicia en México”

CARLOS YOSHIO CUEVAS SHIGUEMATSU*

LUIS ALBERTO BELLON ÁLVAREZ

JORGE PELAYO MACIEL

RESUMEN

Este trabajo analiza los retos y las oportunidades para mejorar el desarrollo del modelo de franquicia en México. Para ello, se mencionan las características de la franquicia en el país, sus beneficios socio-económicos, además de la importancia que desempeñan actualmente las instituciones públicas, como con el Programa Nacional de Franquicias apoyado por la Secretaría de Economía. También, las instituciones privadas han adquirido mayor relevancia en este tema al crear la Asociación Mexicana de Franquicias, la cual ofrece representatividad a sus afiliados. Después de analizar esas instituciones, se determinó la necesidad de incluir a las universidades, con la finalidad de brindar una mayor certeza con información útil que sirva para la toma de decisiones entre las partes involucradas en ese modelo de negocio.

Palabras clave: Franquicia, características de la franquicia en México, Programa Nacional de Franquicias, Asociación Mexicana de Franquicias, universidades.

ABSTRACT

This paper analyzes the challenges and opportunities to improve the development of franchise model in Mexico. For this reason, there are mentioned the characteristics of the franchise in the country, their socio-economic benefits, as well as the importance currently played by the public institutions, with the National Franchising Program supported by the Ministry of Economy. Also, private institutions have acquired greater relevance in this field to create the Mexican Franchise Association, which provides representation to its affiliates. After analyzing these institutions, it's necessary to include universities, with the aim of providing greater certainty with useful information for the decision-making process between the parties involved in this business model.

Key Words: Franchise, characteristics of the franchise in Mexico, National Programme of Franchises, Mexican Association of Franchises, universities.

*Profesor del Departamento de Mercadotecnia y Negocios Internacionales, Universidad de Guadalajara

Introducción

De acuerdo con el Plan Nacional de Desarrollo (2007) para que la economía mexicana se encuentre en el año 2012 entre las treinta más competitivas del mundo, según con los parámetros del Foro Económico Mundial, es necesario trabajar en los siguientes tres puntos:

1. Inversión en capital físico
2. Capacidades de las personas
3. Crecimiento elevado de la productividad

Además, específicamente en el Eje 2 referente a la economía competitiva y generadora de empleos, en su estrategia 4.1 señala la necesidad de la promoción del empleo, a fin de fomentar la productividad en las relaciones laborales y la competitividad de la economía nacional, para atraer inversiones y generar empleos formales y de calidad. Aunado a lo anterior, se puede señalar la estrategia 6.1 que habla de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (MIPyMEs) y su aumento en la productividad y el desarrollo de productos de acuerdo con sus necesidades. Por lo que para lograr lo anterior es necesaria la aparición de propuestas para el desarrollo empresarial.

Es así, que la franquicia como un modelo competitivo de negocio en México puede representar esa propuesta para las personas que por una parte desean ser emprendedoras, ser independientes o que buscan una manera para incrementar sus ingresos y, por otra parte, colaborar en aspectos socio-económicos del país, representado por la generación de empleo en diversos giros de productos y/o servicios, el pago de impuestos, el fomento de productividad, entre otros.

El sistema de negocios por medio de franquicias tiene un papel cada vez más importante en países desarrollados como Estados Unidos de América, Canadá, Alemania, Francia, Inglaterra, Japón y Australia. (Gagné, Sigué y Zaccour, 1998; Fulop y Forward, 1997; Elango y Fried, 1997); aunque no es algo exclusivo de los países desarrollados, ya que en países en vías de desarrollo los empresarios se han percatado de su importancia y han optado cada vez más por esta forma de negocios. En México para el año 2002, ya habían más de 500 franquiciantes que utilizaban 18,949 puntos de venta, mientras que en la India crecimiento de las franquicias se estimó en un 30% anual y con ventas superiores al billón de dólares, en tanto que en Sudáfrica las ventas de las franquicias eran el 12% del total de ventas del comercio minorista (Sigué, 2002).

Según Ehrmann y Spranger (2005) los franquiciantes con frecuencia operan alternando establecimientos de su propiedad con otros que son franquiciados. En tanto que Merrilees y Frazer (2006) señalan que los franquiciatarios están más orientados a la mercadotecnia, por lo que, valoran en mucho mayor medida el apoyo a la marca y a la mercadotecnia que tienen de parte del franquiciante.

Por otra parte, de acuerdo con Martín y Cossío (2001), de investigaciones empíricas realizadas, se aprecia que todas aquellas empresas, y en particular de las franquicias, que procesan la información del mercado relacionada con el rendimiento empresarial en su dimensión comercial, obtienen resultados positivos. Adicionalmente, hay que señalar que los esfuerzos de un negocio de franquicia se caracterizan por tener una vinculación positiva con su clientela, lo cual tiene un impacto de la organización en los mercados (Kohli y Jaworski, 1990; Kohli, Jaworsky y Kumar, 1993).

Cabe señalar que de acuerdo con datos de *U.S. Commercial Service* (2009) las franquicias en México cuentan con un potencial de crecimiento anual de por lo menos 10%, lo cual de inicio es algo favorable, al ser un sector que no se debilita y que sigue en constante expansión.

Por lo que para el desarrollo de este artículo, se inicia con la definición de franquicia, sus ventajas y las características de la franquicia en México. Después se comenta sobre los apoyos que el gobierno ofrece para el desarrollo y crecimiento de las franquicias, por medio del Programa Nacional de Franquicias, apoyado por la Secretaría de Economía. Luego se habla sobre la franquicia en México, específicamente sobre la Asociación Mexicana de Franquicias, sus objetivos, algunas cifras, además de estadísticas del sector. Por último, se señala la importancia de la investigación académica en las franquicias, teniendo como ejemplo lo que está realizando el *Rosenberg International Center of Franchising*, esto con la finalidad de poder ayudar a la mejora en el sector, con el apoyo y solidez de las instituciones de educación superior.

Marco teórico

Franquicia

Para continuar con este trabajo, es importante definir qué es una franquicia, por lo que enseguida se presentan algunas ideas al respecto.

Para May Hernández (2010) la franquicia es un formato de negocio con posicionamiento de marca que permite la explotación de un concepto desarrollado y probado en su viabilidad y documentado en manuales por un emprendedor denominado franquiciante a través del otorgamiento de los derechos a otro emprendedor inversionista llamado franquiciatario, cuya alianza se determina por medio de un contrato.

Para López (2000) los acuerdos de franquicia se basan en el arrendamiento de un activo intangible como lo es una marca y en la explotación de un proceso productivo o de distribución descentralizado.

De acuerdo con el Programa Nacional de Franquicias (2011), la franquicia es un formato de negocios, el cual, por un tiempo determinado, otorga a alguien el derecho de usar una marca o nombre comercial.

Según la *International Franchise Association* (2011), una franquicia es un acuerdo o licencia entre dos partes legales independientes las cuales brindan lo siguiente:

- A una persona o grupo de personas (franquiciatario) el derecho para vender un producto o servicio usando la marca de otro negocio (franquiciante).
- Al franquiciatario el derecho para vender un producto o servicio usando los métodos de operación del franquiciante.
- La obligación al franquiciatario de pagar las regalías al franquiciante por el uso de derechos.
- La obligación al franquiciante de brindar los derechos y apoyo al franquiciatario.

Para efectos de este artículo, la definición de la franquicia es el de un contrato entre dos partes el cual otorga toda la asesoría y apoyo requerido para la explotación completa de un concepto comercial, a cambio del pago de regalías.

Ventajas de la franquicia

Por otra parte, algunas de las ventajas que ofrece la franquicia se mencionan a continuación.

De acuerdo con México Emprende (2011) la franquicia contiene las siguientes ventajas:

- Productos probados y aceptados
- Demanda a largo plazo
- Transmisión de conocimientos, capacitación y asistencia técnica
- Conocimiento de la inversión total antes de iniciar el negocio
- Estrategias de mercadotecnia y comercialización

Según el Programa Nacional de Franquicias (2011) básicamente las ventajas que ofrece la franquicia son:

- El *Know How* o transmisión del conocimiento
- Venta adecuada y exitosa de un producto o servicio
- Varios puntos de venta
- Oportunidad de crecer con costos menores

Para Díez de Castro y Rondán Cataluña (2004) las franquicias poseen ventajas económico-sociales como por ejemplo:

- Empresas con grandes posibilidades de éxito
- Generación de empleos estables
- Giros más accesibles para mujeres (perfumería, cosméticos, hotelería; entre otros)

De acuerdo con Harmon y Griffiths (2008) la franquicia ofrece a los franquiciatarios unos beneficios que provienen de la propia relación de franquicia como vienen siendo la imagen y la confianza, que influyen positiva y directamente en el valor de la relación que perciben los propios franquiciatarios.

Características de las franquicias en México

La actividad de las franquicias en México inició alrededor del año 1985, en tanto que la figura de la franquicia aparece legalmente hasta en 1990, con lo que a partir de esa fecha comenzó su expansión comercial (Calderón y Ayup, 2008).

De acuerdo con información de *U.S. Commercial Service* (2009), los servicios relacionados con el sector de alimentos son franquicias muy populares, sin embargo, existen nuevas tendencias que pueden ser explotadas, como por ejemplo las relacionadas con el entretenimiento para

niños, servicios de cuidado personal y servicios automotrices. Este tipo de franquicias se espera que funcionen principalmente en los próximos cinco años.

Por otra parte, al decidir en donde sería la primera opción para instalar una franquicia en México, se deben considerar las grandes ciudades como Ciudad de México, Monterrey y Guadalajara, sin embargo, también se abre una buena posibilidad de posicionar las franquicias en estados con ciudades intermedias como lo son Veracruz, Puebla, Quintana Roo, entre otras, en las cuales los consumidores buscan y aceptan marcas de prestigio tanto nacional como internacional que puedan satisfacer sus necesidades de productos y/o servicios. Sin embargo, este tipo de franquicias necesitan estar diseñadas para operar con inversiones de bajos montos, para poder ingresar a ese tipo de ciudades y más fácilmente lograr un crecimiento.

Cabe señalar que el 70% de las franquicias en México son de origen nacional, 24% son de Estados Unidos, 4% de España, 1% entre Canadá y Brasil, y el resto de otros países, lo cual indica que las franquicias nacionales son las que predominan en el país, de ahí la importancia de desarrollarlas y expandirlas buscando el apoyo de diversas instituciones (*U.S. Commercial Service, 2009*).

México ocupa el sexto lugar a nivel mundial por el número de franquicias, y el segundo en Latinoamérica; teniendo un crecimiento de un 7% del PIB. Para el año 2006 el número de franquicias mexicanas instaladas en el extranjero era de 25 en Centroamérica, 1 en China y 11 en el resto del mundo. En cuanto a la supervivencia de un negocio cabe señalar que mientras el 60% de empresas no franquiciadas no superan dos años de vida, el 95% de las empresas franquiciadas logran llegar al quinto año de vida (*Asociación Mexicana de Franquicias e Instituto Mexicano de Protección Industrial, 2006*).

También, se debe considerar que desde el punto de vista estratégico, muchas franquicias de Latinoamérica encuentran a México como una buena opción para expandirse internacionalmente. De ahí la importancia geográfica para ser utilizada en favorecer la imagen y posicionamiento de las franquicias nacionales para ubicarlas en diferentes países de Latinoamérica.

Después de generar una imagen general de las características de las franquicias en México es necesario hablar sobre los apoyos que otorga el gobierno al respecto, como se señala a continuación en lo referente al Programa Nacional de Franquicias.

Programa Nacional de Franquicias

El Programa Nacional de Franquicias (2011) es un programa gubernamental administrado por la Secretaría de Economía el cual tiene como objetivos los siguientes:

- Empezar nuevos negocios por medio del apoyo y experiencia de una empresa franquiciante, a través de un crédito preferencial.
- Apoyar a negocios independientes a ser empresas franquiciantes, por medio de apoyos para el pago de servicios de consultoría.

Es así que el Programa Nacional de Franquicias opera principalmente en las siguientes vertientes mostradas en el cuadro 1:

Cuadro 1. Apoyos del Programa Nacional de Franquicias

	Destino de los Recursos	Monto de apoyo	Plazo	Tasa de interés
Desarrollo de nuevas franquicias (DNF)	Al pago a despachos especializados en la asesoría en el desarrollo de nuevas franquicias	Hasta el 50% del costo total del desarrollo del nuevo modelo, sin rebasar los \$250,000.00	36 meses	Tasa cero
Transferencia de modelo (TME)	Al pago inicial que realiza el emprendedor al adquirir un modelo de franquicia, también conocido en el medio como el canon de franquicia	Hasta el 50% del costo total del canon de franquicia, sin rebasar los \$250,000.00	36 meses	Tasa cero
Actualización de Modelo	Al pago de re-ingeniería de los modelos de franquicias de empresas franquiciantes ya operando	Hasta el 50% del costo total de la actualización del modelo, sin rebasar los \$125,000.00	36 meses	Tasa cero

Financiamiento para Equipamiento e Infraestructura	Para la adquisición de equipamiento, remodelación o adaptación de instalaciones para franquiciatarios de empresas franquiciantes acreditadas	Hasta el 50% del costo total de la inversión en equipamiento o remodelación, sin rebasar \$1'000,000.00	En función del retorno de inversión de cada empresa franquiciante	En función del historial operativo del franquiciante, sin rebasar el 18% anual
---	--	---	---	--

Fuente: Programa Nacional de Franquicias (2011)

Por lo tanto, se puede apreciar las oportunidades que brinda este programa a través de financiamientos, por una parte, de hasta el 50% del costo total de la asesoría para el desarrollo de nuevas franquicias, o con el mismo porcentaje para comprar un modelo de franquicia ya existente, con las ventajas de tener que ser realizado el pago en un plazo de tres años y con una tasa de interés de cero por ciento, con montos límite de \$250,000 pesos. Además que se cuenta con apoyo para actualizar el modelo con el apoyo similar a los anteriores, con la excepción que el monto límite es de \$125,000 pesos. Y por último, el financiamiento de hasta el 50% en equipamiento o remodelación con un límite de \$1,000,000 pesos, con un plazo en función del retorno de inversión y una tasa de interés sin rebasar el 18% anual.

Por lo que la información anterior representa opciones de financiamiento muy atractivas tanto para los franquiciantes, como para los franquiciatarios para lograr impulsar el desarrollo de las franquicias con apoyo del programa gubernamental.

Enseguida se hablará de la franquicia en México, a través del desarrollo de la Asociación Mexicana de Franquicias.

La franquicia en México

La Asociación Mexicana de Franquicias se origina en el año de 1989, con la finalidad de representar un sector con gran potencial para el desarrollo económico del país. Algunos de los objetivos de la asociación son los siguientes (Asociación Mexicana de Franquicias [AMF], 2011):

- Desarrollar y promover acciones para mejorar las condiciones de las franquicias en México.
- Organizar eventos de capacitación
- Promocionar el sector de franquicias
- Establecer normas que profesionalicen al sector

La asociación se ha visto fortalecida por el gremio que la conforma, además al apoyo brindado por el Programa Nacional de Franquicias, anteriormente señalado. Por lo que se debe seguir fomentando para que este modelo de negocio se siga desarrollando, profesionalizando y creciendo con las MIPyMEs.

Es así, que para cerrar el año 2012, se esperan alcanzar las siguientes cifras (AMF, 2011):

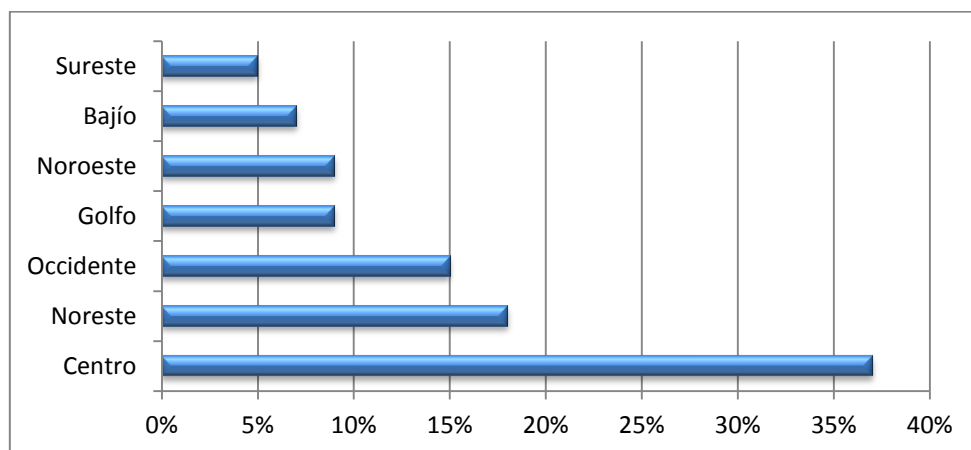
- Creación de 500 nuevas franquicias
- 30,000 nuevos puntos de venta
- Generación de 240,000 empleos.
- \$1,750 millones de pesos en presupuesto destinado en franquicias

Estadísticas de la franquicia en México

De acuerdo con los apoyos otorgados en 2009 por parte del Programa Nacional de Franquicias del Gobierno Federal, el sector de las franquicias creció un 300% con la creación de 1,221 puntos de venta. La importancia de este sector radica en que cuenta con una facturación anual en México de aproximadamente 85 mil millones de pesos, brindando empleo directo a más de 500,000 personas. Además, en el año 2009 creció el 13%, con lo que mantuvo la tendencia de años anteriores (AMF, 2011).

A continuación se presentan algunas cifras más significativas del sector:

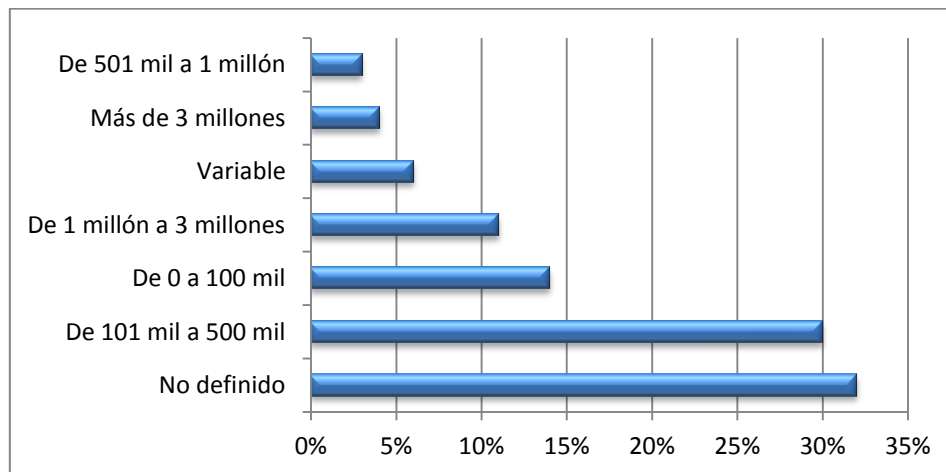
Gráfica 1. Distribución de las franquicias en México



Fuente: Revista Entrepreneur y Directorio Franquicias Hoy (2010)

En la anterior gráfica se puede apreciar que las franquicias están enfocadas en el centro de la república mexicana, en el noreste y occidente con un 70% aproximadamente, es decir, donde se encuentra una mayor concentración de personas, sin embargo, se puede apreciar las áreas de oportunidad en las demás zonas con consumidores que buscan bienes y/o servicios de calidad.

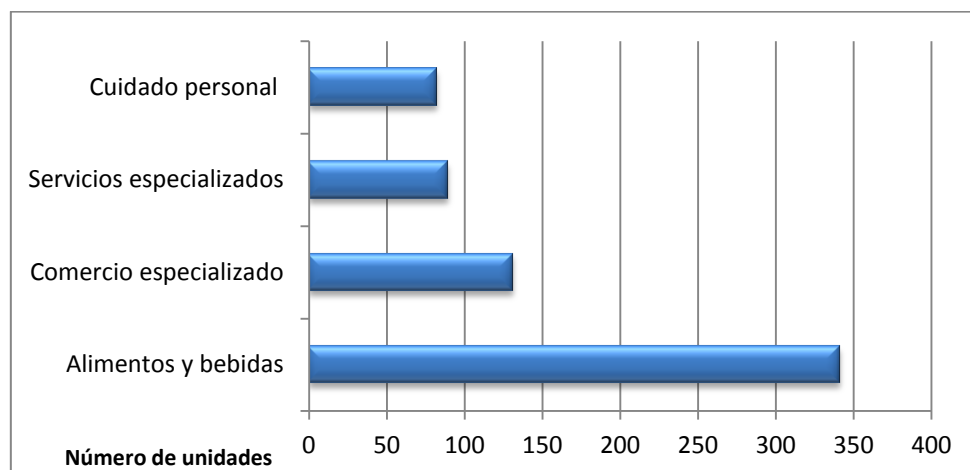
Gráfica 2. Monto de inversión



Fuente: Revista Entrepreneur y Directorio Franquicias Hoy (2010)

En lo que se refiere a los montos de inversión de \$101 mil a 500 mil pesos es el que predomina con un 30%, continuando el de \$0 a 100 mil, pesos con un 14%, con lo que se puede comentar que afortunadamente existen franquicias accesibles para que los inversionistas incursionen en este sector.

Gráfica 3. Distribución por giro



Fuente: Revista *Entrepreneur* y *Directorio Franquicias Hoy* (2010)

En cuanto a los giros se refiere, el que sobresale con un mayor número de unidades es el de alimentos y bebidas con 341, siguiéndole el de comercio y servicio especializado con 131 y 89, respectivamente. Por lo que los giros relacionados con productos de consumo popular son los que más se generan y funcionan en nuestro país.

Discusión

Hasta el momento se ha comentado qué es una franquicia, además de los beneficios que representan la operación de negocios por este medio, así como de los apoyos económicos del gobierno para desarrollarlas y expandirlas, también de la asociación encargada de representarla y promocionarla y algunas estadísticas del sector. Sin embargo, también se podría considerar otro punto que brinde mayor solidez y seguridad a las franquicias, es decir, el contar con mayor información útil que ayude en una mejor toma de decisiones al momento de crear y de invertir en este modelo de negocios, por lo que el papel de la investigación académica de las universidades se vuelve fundamental en estos aspectos. Por ejemplo, en Estados Unidos existe el *Rosenberg International Center of Franchising* creado por William Rosenberg, un pionero en el tema de franquicias, fundador de *Dunkin' Donuts*, por lo que su experiencia en los negocios le hizo pensar en la necesidad de un centro especializado en el campo de las franquicias, en el cual, se realizarán investigaciones relevantes y se brindará una enseñanza innovadora. Es así que desde el año 2002 se crea en la Universidad de *New Hampshire* (*Rosenberg International Center of Franchising* [RICF], 2011).

Dentro de la operación del centro se cuentan con los siguientes objetivos:

- Producir un amplio rango de temas relacionados con la franquicia de interés actual y futuro
- Educar a los estudiantes y emprendedores acerca de las franquicias y temas de negocios
- Organizar eventos internacionales periódicos para lograr una interacción entre académicos y líderes de negocios en el campo de las franquicias.

Además, colabora formalmente en investigaciones con las siguientes universidades:

1. *Universidad Griffith en Australia*

El *Asia-Pacific Centre for Franchising Excellence* se encuentra en la Escuela de Negocios de la Universidad de Griffith, iniciando con sus operaciones en el 2008. Los objetivos del centro son liderar las investigaciones de franquicias y la educación en franquicias que ayuden en su expansión en la región Asia-Pacífico, por lo que trabaja de manera conjunta con asociaciones industriales y gubernamentales, con la finalidad de ofrecer asesoría y capacitación para promover dicho sector. El centro también puede proporcionar información e investigación sobre sistemas de franquicias a nivel internacional (Griffith University, 2011).

2. *Universidad de Münster en Alemania*

En 1999 se crea el *International Center for Franchising and Cooperation*, el cual es un instituto científico e independiente. El centro está formado por profesores de la Universidad de Münster que colaboran directamente con la Facultad de Ciencias Económicas, además con las principales instituciones, asociaciones y empresas del sector. Sus objetivos son la investigación y la docencia, promoviendo la gestión por proyectos con la transferencia de conocimiento de la industria, por medio del análisis, evaluación, comparación y certificación de sistemas de franquicias en Alemania y Europa (International Center for Franchising and Cooperation, 2011).

3. *Universidad Normal de Beijing en Zhuhai, China.*

La Universidad Normal de Beijing, Zhuhai fundó en el 2008 la *Franchise Management School* con la intención de aprovechar el enorme potencial de crecimiento en el sector de franquicias en China y su entrada en la Organización Mundial del Comercio. La escuela está orientada en las prácticas de gestión, los estudios de caso y la caracterización global de la franquicia, aunado con

la investigación académica y de negocios para promover el crecimiento económico (Beijing Normal University, Zhuhai, 2011).

De acuerdo con la información anterior, es importante el colaborar con otras universidades de prestigio nacional e internacional, con la intención de compartir información y temas relevantes en el ámbito de la franquicia, logrando con ello desarrollar mejor el sector, al mismo tiempo, que se abre la posibilidad de conocer nuevos mercados en los cuales podrían participar las franquicias mexicanas. Es así, que el RICF realiza colaboraciones a nivel internacional para explorar, conocer y entender como se está desarrollando el tema de las franquicias en diferentes partes, el cual representa cerca de \$1.5 trillones de dólares anualmente, además por medio de toda la información que está recopilando busca construir la bibliografía sobre franquicias más completo del mundo (RICF, 2011).

Por otra parte, se puede apreciar la importancia que está adquiriendo el tema de las franquicias a nivel universitario alrededor del mundo, por lo que es necesario que en México se puedan crear centros de investigación con profesores capacitados sobre este tema, apoyados por las escuelas de negocios de las instituciones de educación superior con la finalidad de trabajar en dos enfoques principalmente, el primero relacionado con las investigaciones académicas y, el segundo, con la educación ,capacitación y puesta en práctica, con la finalidad de apoyar en la expansión de este modelo de negocios.

Al mismo tiempo, las universidades en nuestro país deben mejorar sus relaciones con instituciones y empresas, es decir, en su vinculación universidad-empresa a través de un enfoque de franquicias, para lograr trabajar de manera conjunta en la obtención de información relevante y oportuna acerca de las tendencias actuales y retos, que sirva para analizar, comparar y evaluar los diferentes sistemas y, con ello, tomar las mejores decisiones que logren potencializar el crecimiento del sector.

Por lo que la propuesta estratégica para el desarrollo de las franquicias en México se fundamenta en la incursión de las universidades en la generación de información y educación a nivel local, nacional e internacional a través de bases de datos, estadísticas, perfiles de compra, conducta del consumidor, tendencias, modas, gustos, preferencias, procesos, publicidad, costos, entre otros, que pueda servir para crear, desarrollar, mejorar e incrementar las franquicias nacionales.

Lo anterior se logrará por medio de las propias investigaciones realizadas por las universidades, aunado con la colaboración nacional e internacional con otras instituciones de educación superior relacionadas con temas económico-administrativos, además de una verdadera vinculación con las empresas y asociaciones interesadas, con la finalidad de obtener información adecuada a los requerimientos actuales y futuros en el desarrollo y crecimiento del sector, y una vez obtenida dicha información, lograr coordinarse con el Programa Nacional de Franquicias y la Asociación Mexicana de Franquicias para facilitar los recursos, representatividad y apoyos necesarios para poner en marcha el modelo de negocio.

Conclusión

Analizando a México, desde el enfoque de franquicias, se puede considerar como un país con gran cantidad de población, las cuales desean productos y servicios más eficientes, con precios adecuados, con una mejor ubicación, en otras palabras, más competitivos, por lo que representa un negocio con buenas oportunidades, por lo que es necesario el seguir desarrollándolo y promoviéndolo en el sector empresarial.

Es así que la franquicia cuenta con los apoyos de la Secretaría de Economía a través del Programa Nacional de Franquicias, además de los datos estadísticos del mercado y representatividad al sector proporcionados por la Asociación Nacional de Franquicias. Sin embargo, también necesita de las universidades para generar la información y educación al respecto, por lo que debe trabajar en conjunto con otras universidades y con el sector privado para obtener datos que sirvan para que los franquiciantes y/o franquiciatarios sean apoyados con los programas correspondientes, haciendo posible proporcionar mejores oportunidades en el desarrollo del modelo de franquicia en México, siendo más factible su permanencia en el mercado y, con ello, generar los beneficios socio-económicos en el país, al permitir la generación de fuentes de empleo formales y estables, mayores ingresos a los propietarios, pago de impuestos, mejores productos y/o servicios a los consumidores, entre otros, por lo que la franquicia se posiciona como una opción interesante que pueda colaborar al logro de los objetivos del Plan Nacional de Desarrollo.

Por lo tanto, será conveniente el alinear los esfuerzos de los programas de gobierno, de las instituciones privadas y las universidades para poder brindar tanto a quienes desean adquirir una franquicia, como a quien la quiere ofrecer, una mayor certeza y probabilidad de éxito, basándose en información recopilada, analizada y estudiada para la toma de mejores decisiones, logrando con ello, una mejor calidad de vida en todos los involucrados en este modelo de negocio.

REFERENCIAS

- Asociación Mexicana de Franquicias (2011). Fundación de la Asociación Mexicana de Franquicias. Disponible en la página web de la Asociación Mexicana de Franquicias. Recuperado el 12 de Agosto del 2011 de: <http://www.franquiciasmexico.org/index.php?idsec=5>
- Asociación Mexicana de Franquicias (2011). Objetivos de la Asociación Mexicana de Franquicias. Disponible en la página web de la Asociación Mexicana de Franquicias. Recuperado el 15 de Agosto del 2011 de: <http://www.franquiciasmexico.org/index.php?idsec=20>
- Asociación Mexicana de Franquicias (2011). Estadísticas de la Asociación Mexicana de Franquicias. Disponible en la página web de la Asociación Mexicana de Franquicias. Recuperado el 12 de Agosto del 2011 de: <http://www.franquiciasmexico.org/index.php?idsec=22>
- Beijing Normal University, Zhuhai (2011). Características de Franchise Management School. Disponible en la página web de Beijing Normal University, Zhuhai. Recuperado el 20 de Agosto del 2011 de: <http://english.bnuep.com/profile.asp?categoryid=3>
- Calderón Monge, M. E. y Ayup González J. (2008). La Gestión de Marca con Orientación al Mercado. Una Perspectiva desde los Franquiciados. *Estudios Generales*, 24(108), 61-77. Recuperado el 16 de Agosto del 2011 de: <http://proquest.umi.com/pqdweb?index=1&did=1943713501&SrchMode=1&sid=2&Fmt=6&VInst=PROD&VType=PQD&RQT=309&VName=PQD&TS=1313542905&clientId=31312>
- Díez de Castro, E.C., Rondán Cataluña, F.C. (2004). La Investigación sobre Franquicia. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 10(3), 71-96. Recuperado el 12 de Agosto del 2011 de: <http://www.aedem-virtual.com/articulos/iedee/v10/103071.pdf>
- Directorio Franquicias Hoy (2010). Editorial Grupo MVF S. A. de C. V. 12ª. Edición,
- Ehrmann, T. y Spranger, G. (2005). Why do franchisors combine franchises and company-owned units?. *Social Science Research Network*. Recuperado de http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=807346
- Elango, B.; Fried, V.H. (1997). Franchising research: A literature review and synthesis. *Journal of Small Business Management*, 35(3), 68-81.
- Fulop, C.; Forward, J. (1997). Insights into franchising: A review of empirical and theoretical perspectives. *The Service Industries Journal*, 17(4), 603-625.
- Gagné, R.; Sigué, S.P.; Zaccour, G. (1998). Droit d'entrée et taux de redevance dans les franchises d'exploitation au Québec. *L'Actualité Économique, Revue d'Analyse Économique*, 74(4), 651-668.

- Griffith University (2011). Objetivos del Asia-Pacific Centre for Franchising Excellence. Disponible en la página web de Griffith University. Recuperado de <http://www.franchise.edu.au/about-us.html>
- Harmon, T.R. y Griffiths, M. A. (2008): Franchisee perceived relationship value. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 23 (4), 256-263.
- IMPI (s. f.). Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial (IMPI). Reglamento de la Ley de Transferencia de Tecnología. Recuperado de <http://www.impi.gob.mx>
- International Center for Franchising and Cooperation (2011). Objetivos del International Center for Franchising and Cooperation. Disponible en la página web de International Center for Franchising and Cooperation. Recuperado de <http://www.marketing-centrum.de/ifhm/fundc/de/profil/index.php>
- International Franchise Association (2011). Definición de franquicia. Disponible en la página web de la International Franchise Association. Recuperado de <http://franchise.org/franchiseesecondary.aspx?id=52625>
- Kohli, A. K y Jaworski, B. J. (1990). Market Orientation: The Construct, Research Propositions and Managerial Implications. *Journal of Marketing*, 54 (2), 1-18.
- Kohli, A. K., Jaworsky, B. J. y Kumar, A. (1993). MARKOR: A measure of Market Orientation. *Journal of Marketing Research*, 30 (4), 467-47.
- López, B. (2000). Causas de aparición de la franquicia. *Documentos de Trabajo. Universidad de Oviedo. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales*, 212. Recuperado de http://dialnet.unirioja.es/servlet/listaarticulos?tipo_busqueda=EJEMPLAR&revista_busqueda=6459&clave_busqueda=116024
- Martín, E. y Cossío, F. (2001). La orientación al mercado y el rendimiento empresarial: el caso de la banca comercial española. *Cuadernos de gestión*, 1 (1), 33-63.
- May Hernández, F.J., (2010). La Efectividad del Plan Nacional de Franquicias para las MIPyME en México, Caso Municipio Benito Juárez, Quintana Roo. *Revista Internacional Administración & Finanzas*. 3, (2). Recuperado el 12 de Agosto del 2011 de: <http://web.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=6&hid=8&sid=527787b7-5356-4ae1-bc12-5447daef4a84%40sessionmgr15>
- Merrilees, B. y Frazer, L. (2006): Entrepreneurial franchisees have hidden superior marketing systems. *Qualitative Market Research: An International Journal*, 9 (1), 73-81.
- México Emprende (2011). Ventajas de la franquicia. Disponible en la página web de México Emprende. Recuperado de http://www.mexicoemprende.org.mx/index.php?option=com_content&task=view&id=37&Itemid=59

Plan Nacional de Desarrollo 2007-2012. *Gobierno de los Estados Unidos Mexicanos* Presidencia de la República. 2007. Recuperado de http://pnd.calderon.presidencia.gob.mx/pdf/PND_2007-2012.pdf

Programa Nacional de Franquicias (2011). Definición de franquicia. Disponible en la página web del Programa Nacional de Franquicias. Recuperado de <http://programanacionaldefranquicias.org.mx/abc-franquicias?page=1>

Programa Nacional de Franquicias (2011). Ventajas de franquicia. Disponible en la página web del Programa Nacional de Franquicias. Recuperado de <http://programanacionaldefranquicias.org.mx/abc-franquicias?page=1>

Programa Nacional de Franquicias (2011). En qué consiste. Disponible en la página web del Programa Nacional de Franquicias. Recuperado de http://www.franquicia.org.mx/index.php?option=com_content&view=article&id=5&Itemid=7

Revista Entrepreneur (2010). Edición 500 franquicias. Editada por Impresiones Aéreas, S.A. de C.V.

Rosenberg International Center of Franchising (2011). Fundación del Rosenberg International Center of Franchising. Disponible en la página web del Rosenberg International Center of Franchising. Recuperado de http://wsbe.unh.edu/Centers_WRCIF/home.cfm

Rosenberg International Center of Franchising (2011). Universidades colaboradoras del Rosenberg International Center of Franchising. Disponible en la página web del Rosenberg International Center of Franchising. Recuperado el 12 de Agosto del 2011 de: <http://wsbe.unh.edu/international-research-working-collaborative>

Rosenberg International Center of Franchising (2011). Objetivos del Rosenberg International Center of Franchising. Disponible en la página web del Rosenberg International Center of Franchising. Recuperado el 12 de Agosto del 2011 de: <http://wsbe.unh.edu/about-us-mission>

Sigué, S.P. (2002). The expansion of international franchise systems in Africa: Theories and implications. En *Proceedings of the 3rd International Conference, International Academy of African Business and Development*. Port Elizabeth, South Africa, p. 316-323.

Sigué, S.P. y Rebolledo, C. (2004). La franquicia en Colombia: ¿una alternativa a la escasez de recursos o una opción para aumentar la eficiencia. *Management International*, 8(2) 15-23. Recuperado

de <http://proquest.umi.com/pqdweb?index=2&did=587529851&SrchMode=1&sid=2&Fmt=6&VInst=PROD&VType=PQD&RQT=309&VName=PQD&TS=1313542905&clientId=31312>

U.S. Commercial Service (2009). United States of America. Department of Commerce. *CS Mexico Market Report. Franchise Services Sector in Mexico*. April 2009. Recuperado de Agosto del 2011 de: http://www.franchise.org/uploadedFiles/Franchise_Industry/International_Development/Country_Profiles/Mexico_Franchising%20in%20Secondary%20Markets_April%202009.pdf