

---

## ***Las franquicias como estrategia de desarrollo para las MIPYMES en México***

### ***Franchising as a development strategy for MSMEs in Mexico***

Recibido el 30 de Marzo de 2013, aceptado el 10 de Junio de 2013.

No. de clasificación JEL: M13; M21; G11

#### ***José Alonso Sahui Maldonado***

Universidad Autónoma de Campeche.  
Facultad de Contaduría y Administración.  
josesahui@yahoo.com.mx

#### ***Luis Alfredo Argüelles Má***

Universidad Autónoma de Campeche.  
Facultad de Contaduría y Administración.  
luisarguellesmaa@hotmail.com

#### ***Román Alberto Quijano García***

Universidad Autónoma de Campeche.  
Facultad de Contaduría y Administración.  
rq6715@hotmail.com

#### **Resumen**

A partir de la descripción del contexto problemático que caracteriza al progreso de las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPyMES) en México, como impulsoras del desarrollo de la economía, complementado con una breve revisión de los referentes teóricos que caracterizan a las franquicias, se analizan las principales bondades que éstas ofrecen como alternativa viable para emprender y/o hacer crecer a un negocio, comparada con otras formas tradicionales de iniciar una empresa, toda vez que ofrecen mayores probabilidades de supervivencia, en virtud de que tanto la operatividad como la rentabilidad han sido probadas por otros empresarios. Para sustentar la propuesta se recurre al análisis de datos estadísticos que describen la situación y desarrollo de las franquicias en México; presentando datos relacionados con: inversión inicial requerida, distribución de las franquicias por actividad económica, distribución de franquicias mexicanas por región con énfasis en la región Sureste.

Palabras clave: mipymes, franquicias, competitividad, desarrollo empresarial

## **Abstract**

*From the description of the problematic context that characterizes the progress of micro, small and medium enterprises (MSMEs) in Mexico, as drivers of economic development, complemented with a brief review of the theoretical references characterizing the franchise, is analyzes the main benefits they offer as a viable alternative to undertake and / or grow a business, compared to other traditional forms of starting a business, since they offer greater chances of survival, under both the operability and profitability have been tested by other entrepreneurs. To support the proposal draws on statistical data analysis describes the situation and development of franchises in Mexico, presenting related data: initial investment, franchise distribution by economic activity, Mexican franchise distribution by region with emphasis on Southeast region.*

*Key words: MSMEs, franchises, competitiveness, entrepreneurship*

## **1. Introducción**

A partir de una breve revisión del contexto y problemática que enfrentan las micro, pequeñas y medianas empresas en México, principales impulsoras del crecimiento de la economía y retomando los conceptos básicos para identificar las ventajas competitivas señaladas por Porter (1991); se propone al modelo de negocios basado en franquicias como una alternativa viable para el inicio o fortalecimiento de micro, pequeñas y medianas empresas (MIPyMES), modalidad que comparada con otras formas tradicionales de iniciar una empresa, ofrece mayores probabilidades de supervivencia, en virtud de que tanto la operatividad como la rentabilidad han sido probadas por otros empresarios.

Para ello esta aportación se ha estructurado en cinco apartados; el primero busca ofrecer algunos elementos de análisis que permitan contextualizar el entorno en el que se desarrollan las MIPyMES en nuestro país, asociando la problemática enfrentada con la necesidad de definir una estrategia empresarial adecuada que promueva el desarrollo de las empresas.

En seguida se ofrecen algunos referentes teóricos que permiten conceptualizar a las franquicias, así como sus principales, ventajas y desventajas. Posterior a ello, se analizan algunas cifras que muestran la evolución de las franquicias en México, que permiten suponer que constituyen una alternativa factible para microempresarios mexicanos y se

describen las características que presenta este modelo de negocios en el contexto empresarial mexicano; finalizando con las conclusiones derivadas de la propuesta.

## 2. Contextualizando a las MIPyMES en México

Muchos de los elementos que definían el concepto de competitividad hace algunos años, han comenzado a ser rebasados por una realidad que hoy en día, es caracterizada por un mercado exigente y sumamente dinámico.

La globalización de los mercados, el énfasis en la tecnología, la calidad de los productos y el servicio a los clientes conforman algunas de las principales directrices que las empresas deben atender de manera prioritaria si es que no desean rezagarse respecto a sus competidores.

En el caso de México, así como de la mayoría de los países de América Latina, es importante considerar el difícil papel que las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPyMES) les ha tocado desempeñar en los modelos económicos imperantes, como impulsoras del desarrollo económico y social.

Pues, resultan innumerables, los problemas que este tipo de organizaciones enfrentan para lograr su crecimiento y desarrollo, cifras del Instituto Mexicano de la Mediana y Pequeña Empresa, (citados por Bensusán, et al, 1996), mencionan los siguientes:

- Falta de estímulos y excesiva carga impositiva.
- Ausencia de financiamiento adecuado y puntual.
- Control de precios en algunos casos.
- Falta de mano de obra técnicamente capacitada para todos los niveles.
- Burocratismo.
- Inconsistencia gubernamental en los programas de apoyo y falta de credibilidad en los mismos.
- Excesiva inspección gubernamental.
- Duplicidad de dependencias oficiales vinculadas a las pymes.

A los problemas anteriores, quizás debieran agregarse dos más que se observan con cierta regularidad: el incremento paulatino y sostenido de la informalidad (lo que provoca una competencia desleal con las empresas formalmente establecidas) y las acciones de gobierno que en ocasiones rayan en el paternalismo, originado en muchos casos por el manejo político que se pretende dar a las acciones orientadas a apoyar a este tipo de empresas, situación que se agrava con la escasa articulación existente entre las

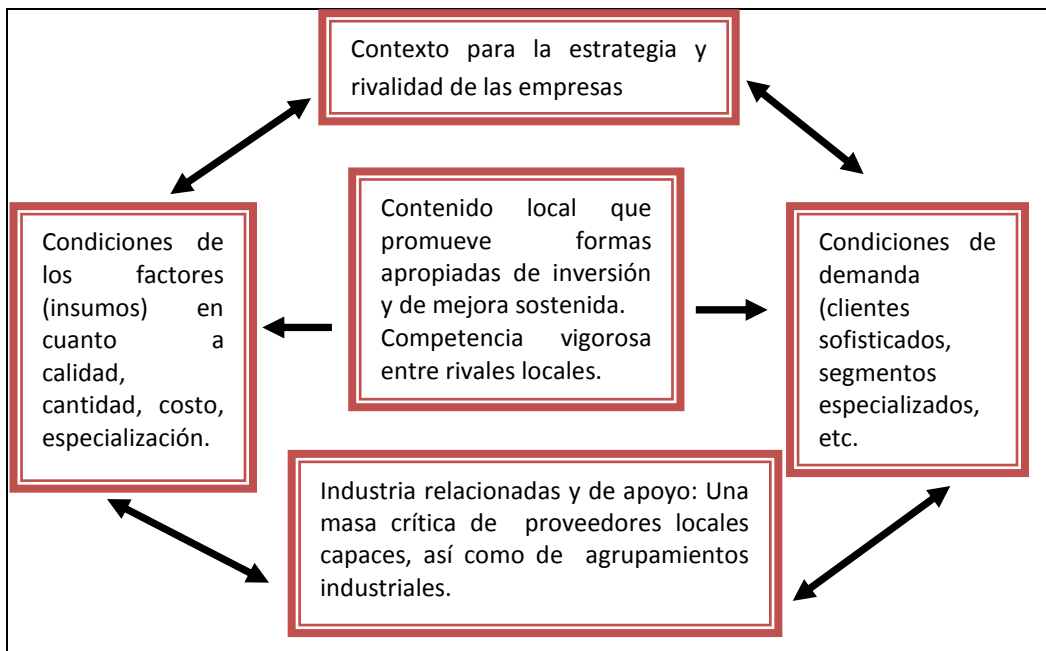
MIPyMES y las grandes empresas, de ahí que el panorama en el que se desarrollan estas organizaciones resulta bastante desalentador.

Ahora bien, independiente al “entorno global” en el cual están llamados a participar todas las empresas, el tema de la competitividad se ha vuelto indispensable, en virtud de que este concepto es un elemento clave para el posicionamiento de las empresas, tanto en los mercados externos como internos, pero ¿cuáles son los factores necesarios para ser competitivos?.

Bajo la mirada teórica de las aportaciones de Porter (1991) los factores que a continuación se presentan en la Figura 1, deben considerarse y agruparse en una gran estrategia competitiva, surgiendo así el denominado “diamante de Porter”, el cual permite agrupar al menos los siguientes factores:

- Condiciones de los factores o insumos, respecto a calidad, cantidad, costo y especialización.
- El contexto en donde se implementará la estrategia y se presentará la rivalidad de las empresas.
- Las condiciones de demanda que abarca a los clientes sofisticados y a los segmentos especializados, entre otros.
- Las industrias relacionadas y de apoyo, y
- El contenido local que promueve formas apropiadas de inversión y de mejora sostenida.

Figura 1: Modelo de las 5 fuerzas de Porter (Diamante de Porter)



Fuente: Tomado de Ruíz, (2006: 21), citando a Porter.

A partir de la gráfica anterior, puede observarse que de los cuatro factores descritos por Michael Porter, el único que puede –y debería- estar bajo el control total del empresario es el de la “estrategia empresarial”, entendiendo por ésta *el conjunto de instrumentos que le sirven al empresario para definir y alcanzar de la mejor manera posible los objetivos de la empresa* (Banco de Comercio Exterior, BANCOMEXT, 2001: 16).

En este sentido, las ventajas de una adecuada definición de objetivos por parte de la empresa, pudieran resumirse en los siguientes puntos, sin que se consideren limitativos.

- Constituye un elemento de unión y cohesión entre el empresario y todos los trabajadores de la empresa.
- El conocimiento de objetivos y metas, es la guía del esfuerzo, ahorro de tiempo y recursos de todos los que participan en el proceso de producción, administración y planeación.
- Se asegura en un alto porcentaje el logro de los objetivos y metas en los tiempos y condiciones planificadas, evitando niveles de incertidumbre en el quehacer de la empresa.
- Se garantiza el aprovechamiento de las oportunidades que el entorno le brinda a la empresa y que pueden ser de distinto origen: ventajas fiscales, arancelarias, económicas, regionales, geográficas, sociales, culturales, políticas, etc.

De manera que resulta fundamental la definición de la estrategia empresarial a seguir para lograr el anhelado crecimiento y desarrollo de las empresas y es ahí en donde el modelo de franquicias, pudieran representar una oportunidad para las MIPyMES

### 3. Conceptualizando a las franquicias

Una franquicia, desde la visión de Kotler y Armstrong (2001: 427) puede definirse como una “asociación contractual entre un fabricante, mayorista u organización de servicio (un franquiciador) y gente de negocios independiente (franquiciatarios) que compran el derecho a poseer y operar una o más unidades del sistema de franquicia”.

De la definición anterior, destacan los siguientes elementos que intervienen en una franquicia:

- El *franquiciador* –o franquiciante- es el propietario de la marca y permite la utilización de la misma, así como la comercialización de sus productos o servicios a cambio de una contraprestación.

- Él es el que aporta el *know how* del negocio, ofreciendo capacitación y asistencia técnica.
- El *franquiciatario* es el que aporta la inversión y por ende, el riesgo que ésta conlleva.  
Es el que paga el llamado canon de entrada y las regalías.
  - El *contrato de franquicia* que implica la cesión de derechos de una propiedad industrial y/o intelectual a cambio de una contraprestación. En él se determinan los derechos y obligaciones de cada una de las partes.
  - El *canon de entrada* es el pago inicial que el franquiciatario hace al franquiciador en el momento de su incorporación al sistema, lo cual le da el derecho a utilizar su marca, recibir capacitación y operar de forma exclusiva en el territorio establecido en el contrato.
  - Las *regalías* son los pagos periódicos que realiza el franquiciatario al franquiciador en contraprestación por el apoyo recibido.

Es importante destacar que mientras en Estados Unidos el formato de franquicias existe desde principios del siglo XX, en México fue hasta el 27 de junio de 1991, que con la entonces denominada “Ley de Fomento y Protección de la Propiedad Industrial” apareció en la legislación mercantil la figura de las franquicias.

Así, en el artículo 142 de la citada ley se definió que: “existirá franquicia, cuando con la licencia de uso de una marca se transmitan conocimientos técnicos o se proporcione asistencia técnica, para que la persona a quien se le conceda 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 e imagen de los productos o servicios a los que ésta distingue” (citado por BANCOMEXT, 2001a: 105).

Complementa la disposición anterior, el Reglamento de la Ley de la Propiedad Industrial, que en su artículo 65, establece las características que debe reunir el contrato de franquicia, afirmando que: “para los efectos del artículo 142 de la Ley el titular de la franquicia deberá proporcionar a los interesados previa celebración del convenio respectivo, por lo menos, la siguiente información técnica, económica y financiera:

- Nombre, denominación o razón social, domicilio y nacionalidad del franquiciante.
- Descripción de la franquicia.
- Antigüedad de la empresa franquiciante de origen y, en su caso, franquiciante maestro en el negocio objeto de la franquicia.

- Derechos de propiedad intelectual que involucra la franquicia.
- Montos y conceptos de los pagos que el franquiciatario debe cubrir al franquiciante.
- Tipos de asistencia técnica y servicios que el franquiciante debe proporcionar al franquiciatario.
- Definición de la zona territorial de operación de la negociación que explote la franquicia.
- Derecho del franquiciatario a conceder o no subfranquicias a terceros y, en su caso, los requisitos que deba cubrir para hacerlo.
- Obligaciones del franquiciatario respecto de la información de tipo confidencial que le proporcione el franquiciante.
- En general las obligaciones y derechos del franquiciatario que deriven de la celebración del contrato de franquicia. (Diario Oficial de la Federación, 1994).

La aparición de estas normas, no solo contribuyeron al nacimiento legal de las franquicias en nuestro país, sino que derivaron en la abrogación de:

- Ley de Invenciones y Marcas de 1976
- Ley sobre el Control y Registro de la Transferencia de Tecnología y el Uso de Explotación de Patentes y Marcas y su Reglamento de 1982 y 1990.

Ordenamientos que de acuerdo a BANCOMEXT (2001a: 105) “si bien no preveían la figura de las franquicias, si imponían serias limitaciones y frenos para el establecimiento y desarrollo de tal sistema como esquema de negocio”.

Respecto a la clasificación, tipos y forma de operación en que pueden subdividirse las franquicias, pueden apreciarse en la Tabla 1, en donde se describen a las mismas por contenido y esquemas de negocios y por su exclusividad o esquema de inversión.

En estas destacan las franquicias contenido y esquema de negocio a elegir, sobresaliendo las franquicias de distribución, las de producción, las de servicios y las de negocios.

Respecto al régimen de exclusividad o esquema de inversión, destacan las franquicias unitarias, la franquicia maestra y las subfranquicias; asimismo existen al menos dos conceptos que no deben perderse de vista al contratar una franquicia relacionados con el área de desarrollo y las cláusulas de opción.

Tabla 1: Tipos y formas de operación en que se clasifican las franquicias

Por contenido y esquema de negocio	Por su exclusividad o esquema de inversión
<p><b>Franquicia de distribución:</b> Se limita a conceder al franquiciatario una exclusiva de distribución o venta de sus productos o servicios, para que se comercialice en un establecimiento dotado de sus distintivos.</p>	<p><b>Franquicia unitaria:</b> El franquiciatario tiene el derecho de abrir y operar un solo establecimiento, usualmente en una localidad específica de un territorio designado.</p>
<p><b>Franquicia de producción:</b> El franquiciatario queda autorizado a fabricar el correspondiente producto, al paso que se le proporciona la asistencia técnica, la marca y en algunos casos los materiales utilizados en la fabricación.</p>	<p><b>Franquicia maestra:</b> El franquiciatario tiene el derecho exclusivo y la obligación de vender franquicias dentro del territorio exclusivo que se le ha concedido.</p>
<p><b>Franquicia de servicios:</b> El franquiciatario ofrece un servicio bajo los distintivos y el nombre comercial, incluso la marca del fabricante y conforme a la directiva de éste.</p>	<p><b>Subfranquicia:</b> Refiere a las franquicias otorgadas por franquiciantes maestros.</p>
<p><b>Franquicia de formato de negocio:</b> Contempla además de la licencia de marca, la transmisión de conocimientos técnicos o la asistencia técnica. Se considera el esquema más completo.</p>	<p>Otros conceptos:</p> <p><b>Área de desarrollo de franquicia:</b> derecho de abrir un número limitado o ilimitado de establecimientos dentro de un territorio específico.</p> <p><b>Cláusula de opción:</b> derecho de abrir y operar un establecimiento y, por una cuota adicional o si cumple con determinadas obligaciones o condiciones, puede abrir otro(s) establecimiento(s) en un plazo futuro.</p>

Fuente: elaboración propia con base a conceptos de BANCOMEXT (2001)

A la clasificación anterior debe agregarse otra, que atiende más bien al valor de los activos y a la capacidad operativa, características que originan las franquicias descritas en la Tabla 2.



Tabla 2: Clasificación de las franquicias en función al valor de sus activos y capacidad operativa.

Denominación	Características
De subsistencia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidad de acumulación limitada.</li> <li>• Maquinaria y equipos simples que combinan la actividad empresarial con las actividades del hogar.</li> <li>• Bajo nivel de acondicionamiento tecnológico.</li> <li>• Capacidad para satisfacer una demanda limitada de bienes y servicios en mercados reducidos y de bajo poder adquisitivo.</li> <li>• En términos generales se habla de una empresa inestable.</li> <li>• Utilidades bajas para su capitalización y ampliación.</li> </ul>
De acumulación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidad de competir en el mercado interno con cierto nivel de calidad, diseño y funcionalidad generalmente en segmentos de demandas insatisfechos por empresas medianas o grandes.</li> <li>• Utilizan trabajo asalariado con mucha rotación, por las condiciones de contratación y su bajo nivel de calificación técnica.</li> <li>• Generan excedente que les permite la adecuación de sus equipos y mantener el flujo de producción, en relación con sus materias primas y producto terminado.</li> <li>• Estas empresas pueden diferenciarse en dos tipos:             <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Simple. Con margen de utilidad reducido e incorporación lenta de nuevas tecnologías y procesos, operando por lo regular con cinco o menos trabajadores.</li> <li>○ Ampliada. Más dinámica, con capacidad de modernización.</li> </ul> </li> </ul>

Fuente: Banco Nacional de Comercio Exterior (2001:7)

#### 4. Franquicias, ¿opción viable para empresarios mexicanos?

El modelo de franquicias, resulta una opción viable para microempresarios mexicanos, a partir de las siguientes consideraciones:

1. El ingreso al mundo empresarial a través de una franquicia, permite reducir, de manera importante, el riesgo y la incertidumbre propia de los empresarios noveles.
2. Cuando se busca fortalecer y/o hacer crecer negocios ya establecidos, el modelo de franquicias permite obtener mayor grado de formalidad en el manejo operativo, financiero y mercadológico.

Debe considerarse que las crisis económicas recurrentes por las que ha atravesado la economía mexicana, genera incertidumbre respecto a las probabilidades de éxito al aperturar un negocio o bien respecto a lograr su permanencia o crecimiento, de ahí que surja la propuesta de plantear este modelo de negocios basado en las franquicias, como una alternativa viable comparada con otras formas tradicionales de emprender, debido a que éstas ofrecen mayores probabilidades de supervivencia, toda vez que los modelos operativos ya han sido puestos a prueba y a lo largo del tiempo han demostrado índices de rentabilidad aceptables.

En este sentido, con datos de la Asociación Mexicana de Franquicias (AMF, 2012) 95% de los negocios operados bajo este modelo sobreviven al menos cinco años y 98% alcanza los 15 años, mientras que las pequeñas y medianas empresas operados bajo esquemas tradicionales, muestran una supervivencia promedio de dos años.

Otro punto a considerar, son los apoyos que suelen otorgar algunas dependencias del Gobierno Federal, mismos que de acuerdo a la AMF (2012), durante 2009 a través del Programa Nacional de Franquicias, este formato de negocios mostró un crecimiento de alrededor del 300% al crear cerca de 1,221 nuevos puntos de venta en el país.

Por ello esta asociación se ufana de que las empresas afiliadas a la misma, tienen una facturación promedio de 85 mil millones de pesos anuales, generando empleos directos para más de 500,000 personas, manteniendo tendencias al alza, lo que permite suponer la consolidación de las mismas.

De ahí que se proponga a las franquicias como una alternativa factible para promover el desarrollo regional, pues ofrecen como ventajas:

- La posibilidad de ofertar al mercado productos probados y aceptados por un buen número de consumidores.

- Las empresas reciben conocimientos, vía manuales de operación, programas de capacitación y de asistencia técnica, que les permite mayor eficiencia.
- Reducen la incertidumbre en la inversión inicial, pues antes de emprender el negocio tienen conocimiento de la inversión total a realizar.
- Tienen a su alcance la posibilidad de instrumentar estrategias de mercadotecnia y comercialización altamente probadas.

Con todo y sin perder de vista que emprender un negocio, siempre conlleva riesgos, este modelo presenta algunas desventajas, destacando:

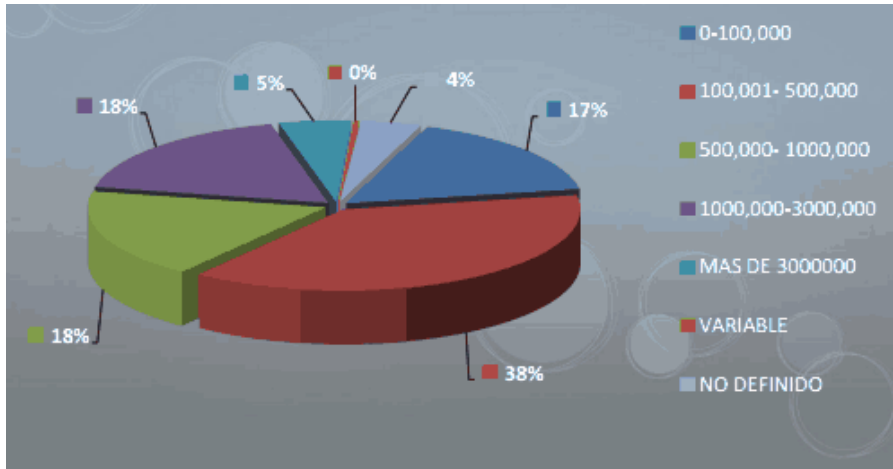
- Existen restricciones a la libertad del inversionista para gestionar los recursos de la empresa.
- La creatividad en el desarrollo de bienes y servicios, es limitada y cualquier innovación debe ser consultada y aprobada por el franquiciante.
- Al contratar una franquicia, se adquieren los problemas y se padecen los errores del franquiciador, de ahí que resulte importante el proceso de selección de la franquicia a adquirir.
- Se obtienen menores beneficios económicos, pues deben pagarse regalías.

## 5. Retos y oportunidades que plantean las franquicias

Con el propósito de identificar los retos y oportunidades que plantea este modelo de negocios tanto a empresarios que buscan alternativas para hacer crecer a las organizaciones bajo su responsabilidad, como a los que manifiestan interés en iniciar un negocio a continuación se presentan algunos datos estadísticos que proporciona la AMF, con los que se persigue describir la situación actual que guardan las franquicias a nivel nacional y derivar posibles conclusiones, respecto a la posibilidad de que este modelo de negocios represente una opción para el desarrollo de las MIPYMES en el país.

La figura 1, muestra los distintos niveles de inversión inicial que resultan necesarios para incursionar en el modelo de negocios basados en franquicias, en donde puede observarse que 17% de las empresas afiliadas a la AMF, requieren de una inversión inicial menor a \$100,000.00 y que más de la tercera parte de ellas (38%) demandan inversiones que van de \$100,001 a los \$500,000; de tal forma que respecto a este indicador (inversión inicial requerida) constituye una posibilidad atractiva para microempresarios.

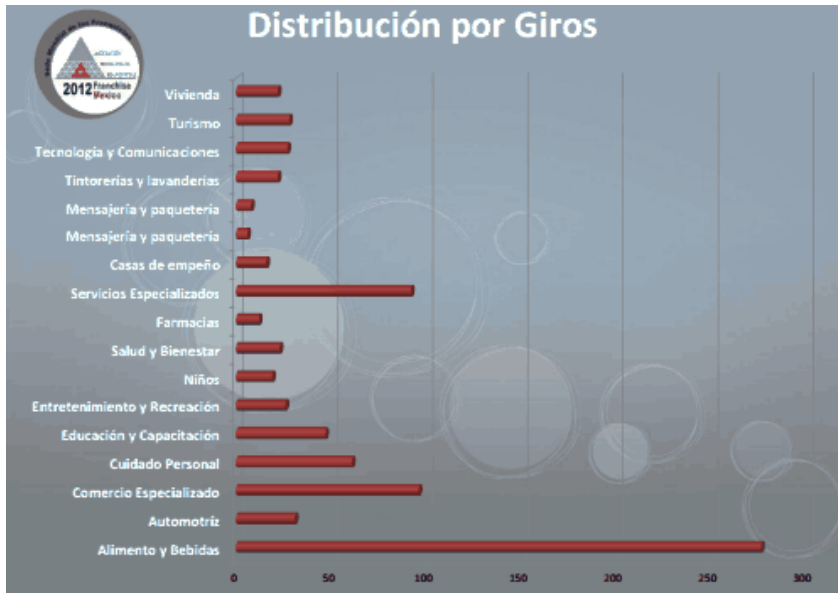
Figura 1: Distribución de franquicias de acuerdo al capital inicial requerido



Fuente: Tomado de la AMF (2012)

Respecto a las principales actividades económicas que abarca este modelo de negocios, la Figura 2, muestra que la actividad más demandada se ubica en el sector de “alimentos y bebidas”, que parece atender a una tendencia mundial en el desarrollo de este formato de negocios. Conviene destacar que a pesar del probado éxito de franquicias de origen extranjero como *McDonald’s* y *Burger King*, cada vez con mayor frecuencia se desarrollan franquicias mexicanas de alimentos y bebidas que observan un desarrollo importante y con costos de inversión no elevados.

Figura 3: Distribución de franquicias de acuerdo a giros económicos

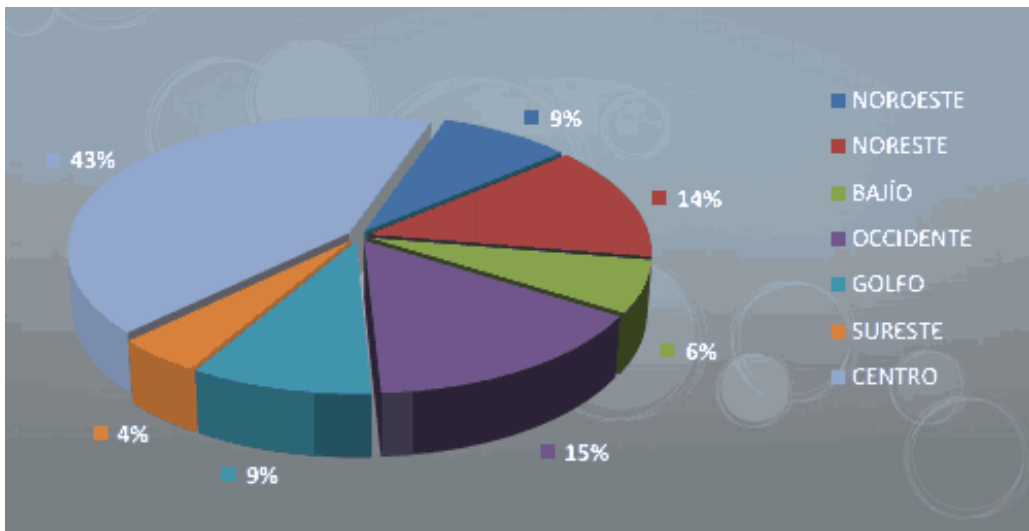


Fuente: Tomado de la AMF (2012)

Otro aspecto a considerar, refiere la distribución de las franquicias mexicanas en las distintas regiones geográficas del país (Figura 3), en donde se observa que la región con mayor porcentaje corresponde a la zona centro del país que posee el 43% de las franquicias a nivel nacional, de alguna manera esto es reflejo de la centralización de las actividades económicas que aún persiste en México, así como al hecho de que en la zona metropolitana se concentran los mayores índices de población.

En contraste, la región del país con el menor número de franquicias corresponde a la zona sureste, con apenas 4% de las franquicias registradas. Esto, sin lugar a dudas, representa una gran oportunidad para los microempresarios localizados en esta región.

Figura 4: Distribución de franquicias mexicanas de acuerdo a región geográfica

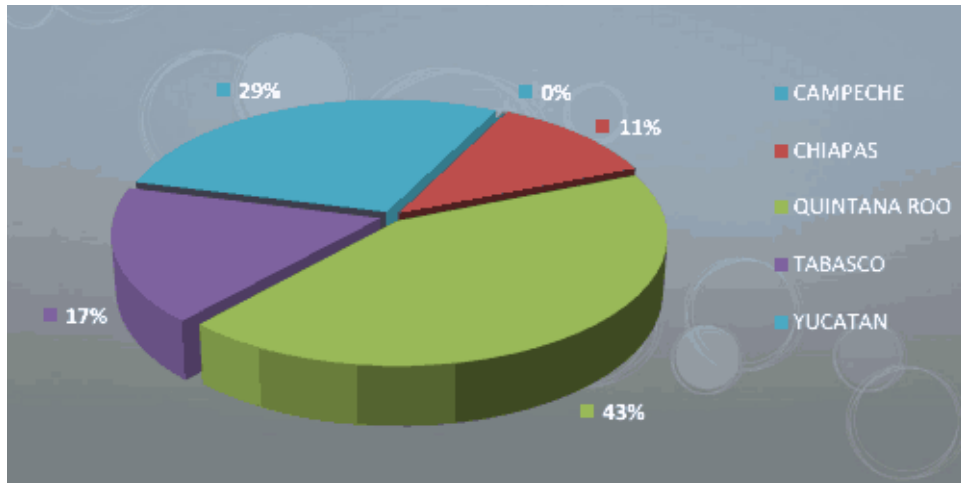


Fuente: Tomado de la AMF (2012)

Derivado de la figura anterior, en la Figura 5 se presenta la distribución por entidad federativa de las franquicias mexicanas ubicadas en la región sureste, en donde se observa que el estado con mayor número de franquicias corresponde al Estado de Quintana Roo, en donde se ubica 43% de las mismas, originado en parte por el desarrollo turístico observado en las playas del Caribe, destaca que el Estado de Campeche, no presenta registro de franquicias, aunque debe precisarse que lo aquí presentado corresponde a las franquicias afiliadas a la AMF que, aunque aglutinan a la mayoría de las empresas que operan bajo este esquema de negocios en el país, no abarcan la totalidad de empresas existentes, de todas formas, no deja de llamar la atención y constituir importantes áreas de oportunidad para promover el

desarrollo de este modelo de negocios en las entidades que muestran poco avance.

Figura 5: Franquicias Mexicanas ubicadas en la región Sureste por entidad federativa



Fuente: Tomado de la AMF (2012)

## 6. A manera de conclusiones

Aun cuando las MIPyMES constituyen uno de los principales motores para impulsar la economía nacional; resultan innumerables los problemas que deben enfrentar para mantenerse en el mercado y aspirar a crecer y desarrollarse, pues el entorno se caracteriza por ausencia de estímulos, burocratismo y excesiva carga fiscal, escaso y caro financiamiento, ausencia de mano de obra calificada y de verdaderos programas gubernamentales que impulsen su crecimiento.

Con todo, representan auténticos espacios de supervivencia empresarial, que suelen requerir asistencia técnica y alternativas viables que les permitan definir la estrategia de negocios más conveniente de acuerdo a sus características y a partir del conocimiento de sus fortalezas y debilidades; en este contexto, las franquicias como modelos de negocios exitosos, representan una oportunidad para emprender o para fortalecer las empresas existentes.

Las franquicias, como alternativa viable para emprender y/o hacer crecer a un negocio, comparada con otras formas tradicionales de iniciar una empresa, ofrecen mayores probabilidades de supervivencia, en virtud de que tanto la operatividad como la rentabilidad han sido probadas por otros empresarios.

Los datos analizados permiten asegurar que además de las bondades del modelo, existen importantes áreas de oportunidad en la región sureste, en donde en algunas entidades el número de éstas aún no es significativo, existiendo en el mercado varias opciones que no necesariamente requieren de inversiones cuantiosas y con una extensa gama de actividades o giros económicos por desarrollar, quizás resulte necesario mayor conocimiento del modelo y despertar el interés en los empresarios para su adopción como estrategia de negocios.

## Referencias

- Asociación Mexicana de Franquicias (2012). *Estadísticas de la AMF 2012*. Disponible en <http://franquiciasdemexico.org/estadisticas-2012.html>
- Banco Nacional de Comercio Exterior (2001); *Competitividad internacional, su Aplicación a la Pequeña y Mediana Empresa*; Ed. BANCOMEXT; México.
- Banco Nacional de Comercio Exterior (2001a); *Alianzas estratégicas, un enfoque estratégico y legal*; Ed. BANCOMEXT; México.
- Bensusán, G., García, C., Von Bülow, M. (1996); *Relaciones laborales en las pequeñas y medianas empresas de México*; Ed. Fundación Friedrich Ebert/Juan pablos Editor; México.
- Diario Oficial de la Federación (1994); *Reglamento de la Ley de la Propiedad Industrial*; publicado el 23 de noviembre de 1994; Ed. Secretaría de Gobernación; México.
- Kotler, P. & Armstrong, G. (2001); *Marketing [Edición adaptada a Latinoamérica]*; Ed. Prentice Hall; México.
- Porter, M. (1991); *La ventaja competitiva de las naciones*; Ed. Plaza y Janés; España.
- Ruiz Durán, C. (2006); *“Elementos para discutir la competitividad del país” en Capacitación y competitividad. Un mismo camino* de Santiago Macías y Víctor Miklos (editores); Ed. COMPITE/Secretaría de Economía; México