
Ciencias económicas y empresariales

Comunicación corta

Las franquicias y sus beneficios para el desarrollo empresarial

Franchising and its benefits for business development

Franchising e seus benefícios para o desenvolvimento empresarial.

Mg. Jorgeli Ayovi-Caicedo, Mg. Mariuxi A. Guijarro-Cagua, Mg. Christian J. Mora-Torres

ayovi_jorge@hotmail.es, mariuxiguijarro@gmail.com, cmora1980@hotmail.es

Universidad Técnica Luis Vargas Torres de Esmeraldas, Esmeraldas, Ecuador.

Recibido: 3 de junio de 2016

Aceptado: 13 de septiembre de 2016

Resumen

El desarrollo de las pequeñas y medianas empresas se rige, cada vez más, por las reglas de desarrollo del mercado internacional. Para ello, deben observarse constantemente las posibilidades de acciones hasta hoy, no tomadas en cuenta. Este texto, expone cuáles son los inmediatos beneficios de las franquicias, para el desarrollo de las PYME.

Palabras clave: franquicia; PYME; mercado internacional; desarrollo empresarial.

Abstract

The development of small and medium-sized enterprises is increasingly governed by the rules of international market development. For this, the possibility of actions until today, not taken into account, must be constantly observed. This text, which explains the immediate benefits of franchising, for the development of SMEs.

Key words: franchise; SME; international market; business development.

Resumo

Desenvolvimento de pequenas e médias empresas é regido cada vez mais pelas regras do desenvolvimento do mercado internacional. Para isso, as possibilidades de ação deve ser constantemente observada até hoje, não são tidas em conta. Este texto define o que são os benefícios imediatos de franchising para o desenvolvimento das PME.

Palavras chave: franquia; PME; mercado internacional; desenvolvimento empresarial.

Introducción

Los procesos actuales de cambio, transformación y desarrollo, donde las grandes transnacionales se apropian del mercado, las pequeñas empresas necesitan evaluar alternativas que contribuyan a elevar su productividad e incrementar su papel en el mercado financiero. Las pequeñas y medianas empresas (PYMEs) tienen que hacer frente a una serie de factores políticos, económicos, sociales y culturales, que se imponen hoy en día debido a un proceso globalizador que las obliga a cumplir con las exigencias de los consumidores, la especialización de los mercados y al desarrollo tecnológico, para poder mantenerse y superar a sus principales competidores.

Ecuador no escapa a esta realidad, por lo que el perfeccionamiento de las pequeñas empresas como sustento de la microeconomía y el desarrollo endógeno del país, debe constituir una preocupación constante. Una de las vías para hacer crecer un negocio sin la necesidad de aumentar los activos, es el desarrollo de franquicias. La franquicia se considera un modelo de negocio exitoso, que puede traer grandes beneficios a quien desea iniciarse en el mundo empresarial, así como para el dueño de una empresa que desea crecer y pudiera considerar la posibilidad de franquiciar su marca y sistemas.

Desarrollo

Carlos Diez y José González definen la franquicia como “un sistema de cooperación entre empresas diferentes, pero obligadas por un contrato, en virtud del cual una de ellas -la franquiciadora- otorga a la otra (u otras), denominadas franquiciadas, a cambio de unas contraprestaciones (pagos), el derecho a explotar una marca y/o una fórmula comercial materializada en unos signos distintivos, asegurándole al mismo tiempo la ayuda técnica y los servicios regulares necesarios destinados a facilitar dicha explotación”. (Diez y González, 1998: 4).

De la anterior definición puede entenderse entonces que la franquicia es la reproducción de un negocio de éxito, mediante un acuerdo en el que cada parte trabaja para un beneficio mutuo y que se recoge en un contrato de franquicia. El franquiciador, aporta la experiencia de un negocio desarrollado con éxito donde, a cambio de determinadas contraprestaciones económicas cede la explotación de su marca y su negocio al franquiciado, facilitándole formación y asistencia continuada.

La decisión de franquiciar un negocio, afecta conjuntamente la forma de entender el crecimiento empresarial, la visión de la organización y la filosofía de la gestión. Para poder franquiciar una empresa, esta debe cumplir unas determinadas particularidades. Es necesario comprobar que las bases del negocio son sólidas, construir el proyecto sobre dichas bases y preparar la empresa para afrontar el proceso de concesión de franquicias. La utilización de la franquicia como método de crecimiento implica modificar todos los esquemas operativos y organizativos.

Las franquicias se han convertido en el modo de hacer negocios de más rápido crecimiento, pero la explicación más acertada es que las franquicias responden simplemente a una necesidad del mercado. Este aspecto ha sido ampliamente tratado por autores como: Arrubia Paucar J. A. (2009), Diez de Castro (2003), Baena García V. (2008), entre otros. Aunque los resultados económicos que se obtengan de las franquicias dependerán de las particularidades de cada empresa, de manera general, la franquicia es un negocio factible, donde se obtienen rentabilidades atractivas en un tiempo razonable para la recuperación del capital invertido, pues se sustenta en productos, marcas o servicios que ya cuentan con un reconocido prestigio en el mercado internacional.

Autores como Baena García (2008) plantean que la franquicia es un modelo de desarrollo empresarial que ha alcanzado un elevado grado de madurez en el mundo. Esto se debe a que resulta una forma atractiva de organización corporativa para las empresas que desean expandirse rápidamente con una inversión baja de capital, y un control adecuado de sus procesos de distribución. Puede afirmarse que la franquicia ha llegado a convertirse en uno de los sistemas de expansión empresarial más empleados y desarrollados dentro de las economías modernas al ofrecer una de las alternativas más rentables y eficaces para la consecución de todo objetivo relativo a la cobertura de nuevos mercados (Ferrell, O.C., Hartline, Michael D, 2006).

De acuerdo con Vallet, (2002) la franquicia como estrategia de crecimiento se inicia con una penetración progresiva en las áreas de mercado consideradas como más rentables o convenientes. El éxito del sistema de franquicia provoca una rápida expansión y una saturación del mercado nacional, bajo estas condiciones, se produce obligatoriamente la salida a mercados internacionales, incluso antes de completar la red nacional.

Las premisas básicas para que una franquicia se desarrolle en adecuadas condiciones son:

- Existencia de un contrato de franquicia, que debe ser muy estudiado, detallado, claro, preciso y de seguro cumplimiento.
- Concesión del uso de marca registrada. La fortaleza y solidez de una red de franquicias se apoya en la imagen de marca homogénea que se transmite al público en general a través de todos y cada uno de los centros (logotipos, adecuación y decoración, rótulos y signos distintivos). Esta imagen de marca proporciona además reconocimiento delante de futuros clientes.
- Trasmisión del conjunto de saberes y experiencias que son el conjunto de conocimientos, métodos y sistemas desarrollados por el franquiciador de una forma práctica, no patentados, y derivados de la experiencia de éste en el desarrollo de su fórmula o concepto de negocio de éxito.
- Concesión de una exclusividad territorial y tiempo de duración de la misma.
- Que el objeto de la franquicia sea un concepto de negocio original, reproducible de manera homogénea y durable en el tiempo.

- Formación inicial completa y amplia del franquiciado y su personal. El franquiciador actuará como guía y asesor en los inicios de la actividad, apoyando al franquiciado en la selección, adecuación y decoración del local, proporcionándole herramientas de comunicación y, en definitiva, solucionando cualquier problema que surgiera.

- Finalmente definir la documentación a entregar al franquiciado y una guía práctica sobre el funcionamiento cotidiano del negocio.

Existen muchas clasificaciones para las franquicias dentro de las cuales se pueden reconocer: Franquicia por conversión, franquicia múltiple, franquicia córner, franquicia de formato de negocio, franquicia de marca o de primera generación, franquicia activa. La clasificación más reconocida es la que hace distinción entre la franquicia industrial (o de producción), la franquicia de servicios y la franquicia de distribución. (Según el objeto de la franquicia o ramo de actividad económica).

- Franquicia de producción

Es aquella donde el franquiciador, además de ser el titular de la marca, fabrica los productos que comercializa en sus establecimientos franquiciados. Aquí la empresa franquiciadora es la que fabrica los productos y es además propietaria de la marca, el Know-how por lo que otorga franquicias para que el franquiciado produzca los productos. Por tanto, la marca que distribuye y la que fabrica es la misma. El franquiciador actúa a modo de central de compras, seleccionando y negociando los mejores productos y las condiciones más ventajosas con los proveedores.

- Franquicia de servicios

Es la explotación de un determinado servicio cuya fórmula original es propiedad del franquiciador, quien la transmite a sus franquiciados. Este tipo de franquicias es la que tiene mayor auge en la actualidad, el tipo de franquicia más dinámico y con más proyección. El franquiciador cede el derecho a utilizar y comercializar una fórmula o sistema original de cualquier tipo de servicio con un nombre ya acreditado y que ha demostrado su eficacia en el ámbito de aceptación. Dentro de este tipo, el franquiciador le ofrece al franquiciado una fórmula original y específica de prestación de servicios al consumidor. Por su parte el franquiciado provee los servicios al cliente con el mismo nivel de calidad y a los mismos precios. Es importante destacar, que debido a su carácter abstracto,

esta clase de acuerdo necesita una constante colaboración y transmisión de Know-how por parte del franquiciador.

- Franquicia de distribución

El franquiciador actúa como intermediario en las compras, selecciona productos que son fabricados por otras empresas y los distribuye a través de sus puntos de venta franquiciados en condiciones ventajosas. El franquiciante cede los productos que el mismo fabrica y/o la marca a sus franquiciados a cambio de regalías o precios de compra más altos. Sus características básicas se concentran en el desarrollo del producto o servicio, más que en la operación del negocio. Se le concede más libertad al franquiciado, pero a la vez menos aporte operacional.

Se fija en este caso al franquiciado, los productos que tiene que vender con la aportación de la marca, por ejemplo: productos alimenticios, textiles, en la que el franquiciador cede al franquiciado la distribución de sus productos, junto con el derecho a utilizar su nombre comercial.

En el proceso de desarrollo de una franquicia intervienen una serie de elementos, que requieren ser tomados en cuenta de manera precisa pues influyen de manera directa en la calidad y la rentabilidad del negocio. Estos elementos son:

- Selección del franquiciador

Después de tomada la decisión por parte de una empresa para integrarse a una red de franquicia el paso siguiente consiste en seleccionar el sistema de franquicia más idóneo de acuerdo con sus intereses. En este sentido se establecen distintas fases por las que debe transcurrir un franquiciado cuando busca una cadena de franquicia en la que integrarse. (Díez de Castro, E, Rondán Cataluña, F. 2003).

En relación a las características que busca el franquiciado en su franquiciador se han realizado diversos estudios. En este sentido autores como Díaz Bernardo, R. (2000) considera que entre las más importantes se destacan: el apoyo del franquiciador, que éste tenga una marca reconocida, la independencia y que sea una fórmula de negocio probada.

- Técnicas de selección de franquiciadores

En el proceso de selección de franquiciadores se utilizan técnicas de ayuda a la decisión, proponiendo como herramienta adecuada las técnicas de análisis multicriterios. Dos aspectos íntimamente relacionados habría que considerar: en primer lugar, seleccionar las técnicas o instrumentos más idóneos (Electra, Prometeo, AHP, etc.) y, en segundo lugar, investigar los criterios y/o subcriterios fundamentales por los que el franquiciado se rige para elegir franquiciador. Por ejemplo, Padilla Garrido (2002) ha utilizado la técnica del AHP (Analytic Hierarchy Process) para que un franquiciado pueda seleccionar una posible cadena de franquicias, en el sector de tintorerías.

- Información suministrada por el franquiciador al franquiciado

Cualquiera que sea el proceso que sigue el franquiciado para tomar la decisión de adhesión a una franquicia debe disponer de información. Esta puede obtenerse por sí mismo en el caso de que conozca el sector, a través de agencias de consultoría que proporcionan información generalmente pagando la misma o directamente a través de los franquiciadores.

Los códigos deontológicos de las asociaciones y algunas legislaciones de franquicia obligan al franquiciador a proporcionar al franquiciado una información completa con una antelación suficiente que le permita analizar y estudiar la conveniencia de adhesión a la red, realizando las consultas de asesoramiento que considere oportunas. Como los códigos éticos y disposiciones legales explicitan la información que debe suministrarse al franquiciado, proponemos partiendo de esta información determinar cuál debería ser la información idónea que debe proporcionarse al franquiciado.

- Manuales de operación de franquicias

Los manuales de operaciones son el conjunto de normas de funcionamiento de la empresa que debe ser transmitido como el “saber hacer” o “know-how” de la franquicia; éste es el principal activo de una empresa.

Los manuales de operaciones constituyen la herramienta fundamental para formar y supervisar a la red de franquiciados, esto es, transmitir el know-how y controlar su aplicación.

En la apertura de las primeras franquicias de la red se debe estandarizar la franquicia mediante un conjunto de manuales que expliquen en detalle cómo se debe gestionar un negocio, que identifiquen claramente la imagen corporativa, marca, requerimientos de local, procedimientos internos de actuación, políticas comerciales y de marketing, reglas de asociación y pertenencia a la red, etc. Así se conseguirá homogeneidad en la marca y el perfecto funcionamiento de la franquicia.

Los manuales de operación son varios y es la base documental de la transmisión del know-how de una franquicia:

- a) Manual de logística
 - Manual de asociación entre la central y franquiciados

- b) Manual comercial
 - Manual de Identidad Corporativa
 - Manual comercial
 - Manual de marketing y publicidad

- c) Manual de Gestión
 - Manual de RR.HH.
 - Manual de procedimientos internos
 - Manual de administración y gestión

- d) Manual técnico
 - Manual de adecuación del local (o similar)
 - Contrato de franquicia

El tipo de relación que se establece entre las empresas en una franquicia están determinadas por un contrato que determina el papel que le corresponde a cada una: sus responsabilidades, derechos y limitaciones. Este es un documento privado suscrito por las dos partes, el franquiciador y el franquiciado, donde se plasma el “acuerdo de franquicia”. (Farina. 1993).

A través de este acuerdo, una empresa (el franquiciador) cede a otra (el franquiciado) el derecho a la explotación de un determinado sistema para comercializar ciertos productos y/o servicios, todo ello a cambio de una contraprestación económica.

El contrato de franquicia facilita la circulación y distribución de los bienes y servicios, ofreciendo cierta seguridad a la inversión, pues se brinda un producto o servicio, ya introducido y probado en el mercado. Aunque no es posible hablar de un tipo de contrato general, debido a que este debe ajustarse a las particularidades legislativas de cada país, a las normas que regulan los contratos comerciales y a su contexto, es posible determinar la existencia de algunas características claves en todo contrato de franquicia:

- Oneroso: Ya que una de las partes (franquiciador) obtiene una ventaja a cambio de una contraprestación en dinero a favor de la otra (franquiciado).
- Conmutativo: Porque desde el momento de su establecimiento cada una de las partes conoce las obligaciones y ventajas que le corresponden.
- Consensual: Porque queda perfeccionado y genera los efectos jurídicos correspondientes desde el momento en que las partes manifiestan su consentimiento.
- Bilateral: Porque cada una de las partes se encuentra obligada respecto a la otra, existiendo prestaciones recíprocas para cada una.
- Tracto sucesivo: Las obligaciones que se generan para cada parte no se agotan en el momento del establecimiento del contrato sino que perduran más allá de éste.

El contrato de franquicia está integrado por tres elementos esenciales que lo caracterizan y lo diferencian de otras figuras afines, estos son: la marca, el know-how y el apoyo continuado.

- a) La marca se refiere al uso de una denominación o rótulo común y una presentación uniforme de los locales objeto del contrato.
- b) El know-how responde a la transmisión al franquiciado de un conjunto de conocimientos o procesos prácticos verificados por el franquiciador y fruto de su experiencia.

c) El apoyo continuado es la prestación continua por el franquiciador de asistencia comercial y técnica durante la vigencia del acuerdo de franquicia.

El contrato es el instrumento básico y principal para establecer los derechos y obligaciones del franquiciador y del franquiciado, a través de este se establecen formalmente el contenido de la relación a todos los efectos. Es por ello que debe establecer con claridad los elementos esenciales de este tipo de relación y regular detallada el contenido básico de este tipo de acuerdo.

El contrato de franquicia deberá contener los siguientes aspectos:

- El encabezamiento: Las partes que intervienen

Los datos del encabezamiento identifican al franquiciador y franquiciado por lo que se deben especificar con claridad lugar, fecha y cualquier otro general que identificativo de la sociedad o persona física que la representa.

- Los expositivos

Generalmente son precedidas por la expresión “exponen”, “manifiestan” u otra similar, es normal hacer constar determinadas afirmaciones o manifestaciones que pueden ser sobre la titularidad de la marca, el cumplimiento de requisitos administrativos (registro, información precontractual), independencia empresarial de las partes, etc.).

Estas manifestaciones son extremadamente útiles ya que especifican el objeto del contrato y los fines de las partes, lo que facilita la interpretación del contrato.

- Las estipulaciones

Esta parte del contrato es una de las más importantes, es extensa porque en ella se detalla el contenido de los compromisos y obligaciones de ambas partes. Incluye entre otros, aspectos como:

- La cesión del uso de las marcas y diferentes signos distintivos (logotipos, colores corporativos, tipografías, etc.), así como las normas para su correcto uso.
- La transmisión del know-how de la franquicia y sus concreciones: Manual de operaciones, formación inicial y continuada, etc.

- Los requisitos que debe cumplir el local comercial.
- La determinación de la oferta de producto que podrá ofrecer el franquiciado, así como sus condiciones de suministro.
- La exclusividad territorial de la franquicia.
- El uso de la tecnología (software, etc.) y la prestación de soporte técnico correspondiente.
- Los procesos y obligaciones de información y control.
- Las campañas publicitarias por ambas partes.
- El soporte y apoyo al que vendrá obligado el franquiciador.
- Las condiciones económicas de la relación. Garantías. Seguros.
- La duración del contrato de franquicia.
- Las posibles causas de terminación de la relación.
- Las consecuencias de la extinción tempestiva o anticipada del contrato.
- Lugar y forma de las notificaciones, disposiciones interpretativas, medios de resolución de conflictos, etc. (Palacios, M. 2014).

Para que una franquicia se considere rentable, la empresa franquiciada debe representar una opción real de negocios, y mostrar que puede abrir por sí misma nuevas opciones y necesidades para los consumidores en el mercado en el que operan. Una franquicia se considera rentable cuando tiene las siguientes características:

- Reporta beneficios: Como es obvio, las franquicias rentables son aquellas que reportan un alto número de beneficios a los franquiciados o dueños de la marca. Pero no sólo eso. También es necesario que esos beneficios se materialicen de forma rápida y que sirvan para recuperar la inversión inicial en la mayor brevedad.

- **Fácil de implementar:** Otra característica es la facilidad de su puesta en marcha. Los plazos fijados por el franquiciador y el franquiciado deben ser viables y sin dilaciones en el tiempo. En un sistema de franquicias importa mucho la celeridad con que se llevan a cabo los planes de negocio, pues la visibilidad es un elemento fundamental para quienes ostentan los derechos de la ideas de negocio. Entre más cobertura tenga una marca, mayores serán sus posibilidades de posicionamiento y expansión.
- **Prestigio de la marca:** Más importante aún es el prestigio de la marca. Cuando se gestiona un local que cuenta con el respaldo de un grupo o conglomerado bien posicionado y apreciado entre los consumidores, se gana mucho terreno. De la gestión realizada dependerá el éxito o el fracaso del negocio.
- **Reglas definidas:** Aunque es un sistema aparentemente sencillo, eso no quiere decir que esté exento de desacuerdos o conflictos. Para evitar esto, el contrato entre el franquiciador y el franquiciado debe explicar detalladamente todo lo relacionado con la gestión de la marca y los derechos y deberes que le corresponden a cada uno.
- **Exclusividad geográfica:** Cada nueva extensión de la marca debe tener exclusividad en la zona en la que opera. Si no es así, difícilmente el franquiciado va a obtener beneficios reales con la gestión de su negocio. Es decir, si otro franquiciado ingresa en un área geográfica en la que ya operen otros locales de la misma marca, no se trataría de beneficios; sería un escenario de repartición de dividendos. Las franquicias rentables otorgan este derecho a los franquiciados.

Conclusiones

La franquicia es un sistema de cooperación-negociación entre dos empresas (la franquiciante y el franquiciado), en relación con una actividad comercial o de servicio, cuya fórmula de funcionamiento ha sido demostrada como exitosa y económicamente atractiva. Sin embargo, este negocio presenta ventajas y desventajas, las cuales deben evaluarse dentro del ámbito de cada actor.

El sistema de franquicia le permite a la franquiciante diversificar, y por consiguiente, minimizar el riesgo del negocio, ya que permite la asociación con comerciantes–inversionistas que aportan su

capital propio a cambio del derecho de uso de una marca y/o una fórmula comercial. Sin embargo, para lograr dicho éxito es necesario que la contratación se plantee bajo un esquema de Ganar/Ganar.

Referencias bibliográficas

Arrubia Paucar, J.A. (2009). Contratos Mercantiles. Edición: 7 ed. Editor: Medellín Biblioteca Jurídica Diké

Baena García, V. (2008). La expansión internacional de la franquicia española. Descripción del momento actual. Proyecto social. En Revista de Relaciones laborales, 12 (12) PP. 41-64.

Bustos Farias, E. (2003). Proceso Administrativo y Planeación. Disponible en: <http://www.letrak.com.co/alejandro/material/adm/planeacion.pdf>

David, R. (2007). Conceptos de Administración Estratégica. Quinta edición. Ed Prentice Hall, Pág 122.

Díaz Bernardo, R. (2000). Recursos y capacidades en el sistema de franquicia. Tesis Doctoral. Universidad de Navarra.

Díez de Castro, E., Rondán Cataluña, F. (2003) La investigación sobre franquicia. Vol. 10, N 3, 2004, pp. 71-96, ISSN: 1135-2523. 14va. Edición McGraw Hill.

Farina, J.M. (1993). Contratos Comerciales Modernos, Modalidades De Contratación Empresarial. Madrid. Editorial Astrea.

Faxas del Toro, P.J. (2011). Diagnóstico Estratégico de la empresa como herramienta de dirección "Un acercamiento a La Matriz DAFO", en Observatorio de la Economía Latinoamericana, N° 152, 2011. Texto completo en <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/cu/2011/>

Ferrell, O.C., Hartline, Michael, D. (2006). Estrategia de Marketing. (3ª edición) México: Thomson.

García Santillán, A. (2010). Administración Financiera I, Edición electrónica gratuita. Texto completo en www.eumed.net/libros/2010c/729/

Gutiérrez Dueñas, D. A. (2010). Consultado el 19 de mayo de 2016, de <http://www.gestiopolis.com/canales7/2010/ger/el-proceso-administrativo.htm>

Hart, L. (2007). El proceso estratégico y sus características. Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia/proceso-estrategico.html>

Hernández, G. (2006). Los nuevos ejes de la cultura organizacional de las empresas y las instituciones. Ed Norma, Bogotá 2006. pp 120-122

Kotler P., Bloom P, Hayes T. (2004). El marketing de servicios profesionales. Grupo Planeta (GBS)

Koontz, H., &Weihrich, H. (1999). Administración una perspectiva global (Oncena ed.). México: Mc Graw Hill.

Macero, B. (2008). Lecciones sobre modelos administrativos”. Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez; Pág. 3-10.

Malhotra, N.K. (2008). Investigación de mercados (5h ed., pp. 2-33). Pearson.

Ohmae, K. (2001) .Negocios Internacionales. Editorial Andres Bello, Madrid.

Osorio, J. (2010). Implementación de un modelo administrativo para las empresas que pertenecen a Parquesoft Pereira. Scientia Et Technica, vol. XVI, núm. 44, pp. 129-133, Universidad Tecnológica de Pereira. Colombia

Padilla Garrido, N. (2002). La toma de decisiones empresariales mediante la técnica multicriterio Analytic Hierarchy Process (AHP) Caso práctico. Estrategia financiera, ISSN 1130-8753, N° 190, 2002, págs. 33-39

Randall, G. (2003). Principios de marketing (2ª ed.) S.A. Ediciones Paraninfo, ISBN 9788497322348.

Reyes, L. (2013). El proceso administrativo. Obtenido del proceso administrativo: http://www.angelfire.com/zine2/uvm_lce_lama/padmon.htm

- Robbins, S. (2010). Administración. Décima edición. Ed: Prentice –Hall, Hispanoamericana, S. A.
- Schein, Edgar H. (2012). Cultura organizacional y liderazgo. 3era edición <https://es.scribd.com/doc/>
- Vallet, T. (2002). Marketing del minorista, Colección estudios comerciales. N°14. Generalitat Valenciana.
- Westwood, J. (2001). Cómo crear un Plan de Marketing. (1ª edición) España: Editorial Gedisa.