

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE MÉXICO  
FACULTAD DE ECONOMÍA

## **DIPOSITIVAS DE LA CIRCULAR DE OFERTA DE FRANQUICIAS**

**PROGRAMA EDUCATIVO:** LICENCIATURA EN RELACIONES  
ECONÓMICAS INTERNACIONALES

UNIDAD DE APRENDIZAJE: DESARROLLO DE FRANQUICIAS

ÁREA DE DOCENCIA: ESPECIALIZACIÓN

**CRÉDITOS : 8**

**NÚCLEO DE FORMACIÓN:** INTEGRAL

CURSO OBLIGATORIO

**ELABORADAS POR:**

MA. LUISA HERNÁNDEZ MARTÍNEZ

OCTUBRE DE 2015

# MAPA CURRICULAR

## Trayectoria Ideal: 10 Periodos

| PRIMERO   | SEGUNDO   | TERCERO   | CUARTO  | QUINTO  | SEXTO   | SEPTIMO   | OCTAVO  | NOVENO  | DECIMO                         |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|--------------------------------|
| MICROECONOMIA I<br>CR10   | MICROECONOMIA II<br>CR10                          | MACROECONOMIA<br>CR10                             | MACROECONOMIA DE<br>ECONOMIAS<br>ABIERTAS<br>CR10                 | TEORIA MONETARIA<br>Y POLITICA FISCAL<br>CR10 | TEORIA DE JUEGOS<br>CR7                                   | POLITICA COMERCIAL<br>CR10                                  | TEORIA DE DECISIONES<br>CR10  | TALLER; LIDERAZGO<br>Y CULTURA DE<br>CALIDAD<br>CR5 | TALLER DE<br>TITULACION<br>CR5 |
| INTRODUCCION A LAS<br>MATEMATICAS PARA LA<br>ECONOMIA<br>CR10             | MATEMATICAS<br>APLICADAS A LA<br>ECONOMIA<br>CR10 | MATEMATICAS<br>FINANCIERAS<br>CR10                | ESTADISTICA<br>INFERENCIAL<br>CR10                                | COMERCIO<br>INTERNACIONAL<br>CR10             | SERIES DE TIEMPO<br>CR10                                  | ECONOMIA<br>INDUSTRIAL<br>CR10                              | ORGANIZACIÓN<br>POLITICA Y<br>ECONOMICA DE ASIA,<br>AFRICA Y OCEANIA<br>CR8 | MERCADOTECNIA<br>CR8                                | OPTATIVA<br>CR10               |
| INTRODUCCION A LAS<br>RELACIONES<br>ECONOMICAS<br>INTERNACIONALES<br>CR10 | ESTRUCTURA<br>ECONOMICA MUNDIAL<br>CR10           | PROBABILIDAD Y<br>ESTADISTICA<br>CR8              | ORGANISMOS<br>INTERNACIONALES<br>DE ECONOMIA Y<br>COMERCIO<br>CR8 | MODELOS<br>ECONOMETRICOS<br>CR10              | ORGANIZACIÓN<br>POLITICA Y ECONOMICA<br>DE AMERICA<br>CR8 | ORGANIZACIÓN<br>POLITICA Y<br>ECONOMICA DE<br>EUROPA<br>CR8 | PLANEACION Y<br>ALIANZAS<br>ESTRATEGICAS<br>CR6                             | INGLES C2<br>CR6                                    | OPTATIVA<br>CR6                |
| ADMINISTRACION DE<br>EMPRESAS<br>CR8                                      | OPTATIVA<br>CR8                                   | TECNOLOGIA Y<br>FORMAS DE<br>TRANSFERENCIA<br>CR6 | CONTABILIDAD<br>ADMINISTRATIVA<br>CR10                            | ECONOMIA DEL<br>MEDIO AMBIENTE<br>CR6         | TALLER; NEGOCIACION<br>Y SOLUCION DE<br>CONFLICTOS<br>CR5 | TALLER; FORMACION<br>DE EMPRESAS<br>CR5                     | FINANCIACION<br>INTERNACIONAL DE LA<br>EMPRESA<br>CR8                       | OPTATIVA<br>CR6                                     | TERCER IDIOMA<br>CR6           |
| OPTATIVA<br>CR6   | OPTATIVA<br>CR6                                   | INGLES C1<br>CR6                                  | ANALISIS<br>ECONOMICO DE<br>MERCADOS<br>CR8                       | OPTATIVA<br>CR6                               | DERECHO<br>INTERNACIONAL<br>PUBLICO<br>CR8                | DERECHO<br>INTERNACIONAL<br>PRIVADO<br>CR8                  | LEGISLACION<br>INTERNACIONAL DEL<br>MEDIO AMBIENTE<br>CR8                   | OPTATIVA<br>CR10                                    | OPTATIVA<br>CR6                |

|    | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | TOTAL |     |
|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|-------|-----|
| UA | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 50    |     |
| CR | 44 | 44 | 40 | 46 | 42 | 38 | 41 | 40 | 35 | 33    | 403 |

### OPTATIVAS NUCLEO BASICAS

|                            |  |                                 |                        |   |                                   |   |
|----------------------------|--|---------------------------------|------------------------|---|-----------------------------------|---|
| CONTABILIDAD BASICA<br>CR8 | TALLER DE REDACCION<br>Y COMUNICACIÓN<br>CR6 | TALLER DE<br>COMPUTACION<br>CR6 | ETICA Y VALORES<br>CR6 | METODOLOGIA Y<br>TECNICAS DE LA<br>INVESTIGACION<br>CR6 | CONTABILIDAD<br>FINANCIERA<br>CR8 | TALLER DE DISEÑO DE<br>INVESTIGACION<br>CR6 |
|----------------------------|--|---------------------------------|------------------------|---|-----------------------------------|---|

### ACENTUACION

### OPTATIVAS NUCLEO INTEGRAL

|                             |   |  |                                       |                                   |   |  |
|-----------------------------|---|--|---------------------------------------|-----------------------------------|---|--|
| COMERCIO<br>INTERNACIONAL   | ESTRATEGIAS DE<br>COMERCIALIZACION E<br>INTERNACIONALIZACION<br>CR6 | CONTRATOS<br>INTERNACIONALES<br>CR6    | INCOTERMS Y<br>LOGISTICA<br>CR6       | ARBITRAJE<br>INTERNACIONAL<br>CR6 | PROPIEDAD<br>INTELLECTUAL<br>CR6            | PROGRAMAS DE<br>FOMENTO AL<br>COMERCIO<br>CR6    |
| MERCADOTECNIA               | PROMOCION Y<br>PUBLICIDAD<br>INTERNACIONAL<br>CR6                   | DESARROLLO DE<br>FRANQUICIAS<br>CR6    | ADMINISTRACIÓN DE<br>LAS PYMES<br>CR6 | PRECIOS<br>INTERNACIONALES<br>CR6 | EMPRESA Y LIDERAZGO<br>INTERNACIONAL<br>CR6 | SIMULADOR DE<br>NEGOCIOS<br>CR6                  |
| FINANZAS<br>INTERNACIONALES | ADMINISTRACION<br>FINANCIERA<br>CR6                                 | MANEJO DEL MERCADO<br>CAMBIARIO<br>CR6 | SISTEMAS DE<br>INFORMACION<br>CR6     | MERCADOS<br>FINANCIEROS<br>CR6    | PROYECTOS DE<br>INVERSION<br>CR6            | CREDITO Y<br>COBRANZAS<br>INTERNACIONALES<br>CR6 |

|  |                          |   |
|--|--------------------------|---|
| OPTATIVAS DE NUCLEO<br>INTEGRAL PARA LAS<br>TRES AREAS DE<br>ACENTUACION | SISTEMA ADUANERO<br>CR10 | MARCO JURIDICO<br>MEXICANO DEL<br>COMERCIO CR10 |
|--|--------------------------|---|

|  |                   |
|--|-------------------|
|  | NUCLEO BASICO     |
|  | NUCLEO SUSTANTIVO |
|  | NUCLEO INTEGRAL   |

# JUSTIFICACIÓN ACADÉMICA

Esta unidad de aprendizaje se orienta a conocer y estructurar los elementos de una franquicia, considerando desde su planteamiento, hasta la integración de cada uno de los manuales de operación. Y para llegar a la adecuada administración del sistema de franquicias, parte de los fundamentos empresariales, marco legal y funcionamiento así como la organización, financiamiento y su base tecnológica, analizando el éxito y el fracaso de las franquicias existentes en México y en el resto del mundo

Estas diapositivas corresponden al tema 5.7 de la unidad de aprendizaje “Desarrollo de Franquicias” de la Carrera de Relaciones Económicas Internacionales

El orden en que se encuentran establecidas es: los primeros 3 acetatos contienen las particularidades de identificación y uso de la unidad de aprendizaje y contenido del material.

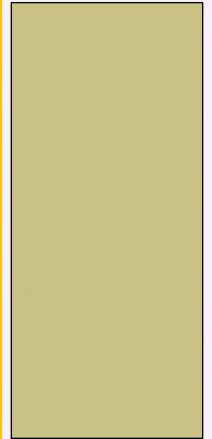
## GUIÓN EXPLICATIVO

De los acetatos 4 a la 10 se refieren a la posición en el mercado; de la 11 a la 16 se refiere al cálculo y manejo de las cuota; de la diapositiva 17 a la 22 se toca el tema de las regalías y otras cuotas

De la 23 a la 25 define la inversión inicial y costo de las franquicias; de la 26 a la 28 se toca la vigencia y renovación de la franquicia, así como los requisitos para la compra de los productos. En la diapositiva 29 se encuentran los aspectos territoriales y conexos y, finalmente en la 30 se ubica la 30 bibliografía.

## **5.7 CIRCULAR DE OFERTA DE FRANQUICIA**

**DEFINICION DE LA OFERTA DE FRANQUICIA:  
ALGUNOS ELEMENTOS BASICOS.**



# Posición del mercado

CUANDO LOS EMPRESARIOS COMUNICAN LAS METAS Y  
LOS OBJETIVOS DE SUS COMPAÑÍAS.

OFRECEN GENERALIDADES SOBRE SUS PRODUCTOS O  
SERVICIOS,

PERO E VEN OBLIGADOS A DEFINIR SU MERCADO SU  
IMAGEN O SU POSICION, MUCHOS RECURREN A  
TERMINOS NEBULOSOS QUE DEMUESTRAN UNA FALTA  
DE ANALISIS FORMAL.

# DEFINICION DE LA IMAGEN Y DE LA POSICION EN EL MERCADO

- **EN EL AMBITO DE LAS FRANQUICIAS EL NEGOCIO QUE LOGRA TENER ÉXITO A NIVEL LOCAL ES PORQUE SE HA DFINIDO MEJOR CON MIRAS A CRECER.**
- **CUANDO UN NEGOCIO CAE EN CIERTO MERCADO Y NO SE ANALIZAN LOS CLIENTES DEL OTORGAMIENTO DE FRANQUICIAS,**

# IMAGEN Y POSICIÓN DEL MERCADO

- EN ESTE CASO SE DEBE LLEVAR ACABO UNA INVESTIGACION DE POSTINTRODUCCION (BURTON BRODO) SE TRATA DE UNA ENCUESTA.
  - CONSISTE EN UN CUERTIONARIO QUE PUEDE PREPARAR EL PROPIETARIO Y DISTRIBUIRLO PARA DETERMINAR EL PERFIL DE SUS CONSUMIDORES)

# IMAGEN Y POSICIÓN DEL MERCADO

**PARA QUE SEA EFICAZ UN CUESTIONARIO DEBE LLEVAR PREGUNTAS GENERALES Y ESPECÍFICAS (PREGUNTAS SOBRE LA EDAD, SEXO, ESTADO CIVIL, NIVEL DE INGRESOS ETC.)**

**UN CUESTIONARIO BIEN ELABORADO Y ANALIZADO OFRECE AL DUEÑO DE UN NEGOCIO UNA IDEA BASTANTE CLARA DE SU CLIENTELA Y DE SU MERCADO.**

**AL TERMINAR LA INVESTIGACION HAY QUE DEFINIR EL PLAN DE MERCADOTECNIA Y LA IMAGEN DE SU COMPAÑÍA: DOS HERRAMIENTAS QUE SE VINCULAN ESTRECHAMENTE.**

**TAMBIEN CUALES SON LAS FUERZAS QUE MOTIVAN LAS DECISIONES DE COMPRA DE SUS CLIENTES.**



# OTROS ELEMENTOS IMPORTANTES

- POSTERIORMENTE SE DEBEN SINCRONIZAR LOS DEMAS ELEMENTOS DE SU NEGOCIO EN CONCECUENCIA COMO:
  - ESTRATEGIA DE MERCANCIA
    - INSTALACIONES
  - PUBLICIDAD Y PROMOCION
- LA PUBLICIDAD DEBE REFLEJAR EL VERDADERO VALOR DE SU PRODUCTO O SERVICIO.

- POSICIONAMIENTO EN EL MERCADO

POSICION DE LA COMPAÑÍA EN RELACION CON SUS  
COMPETIDORES FRANQUICIADOS COMO NO  
FRANQUICIADOS

- PARA UNA COMPARACION DE LOS MERCADOS UN METODO MUY FACIL ES EL DE UNA GRAFICA DE DOS EJES. EL EJE HORIZONTAL SE MARCARA EL VALOR DE LA INVERSION TOTAL Y SOBRE EL EJE VERTICAL VAMOS A INDICAR LA CANTIDAD DE UNIDADES FRANQUICIADAS DE CADA COMPAÑÍA

# FIJACION DE UN PRECIO: CÁLCULO DE LA CUOTA INICIAL

- ¿A CUANTO DEBE ASCENDER LA CUOTA INICIAL DE UNA FRANQUICIA?

DOS TIPOS DE PENSAMIENTO

A) SUPONE QUE PARA PROPORCIONAR LOS SERVICIOS DE CALIDAD QUE LOS FRANQUICIATARIOS NECESITAN PARA TRIUNFAR, LA CUOTA INICIAL Y LAS UTILIDADES DEBEN SER ALTA

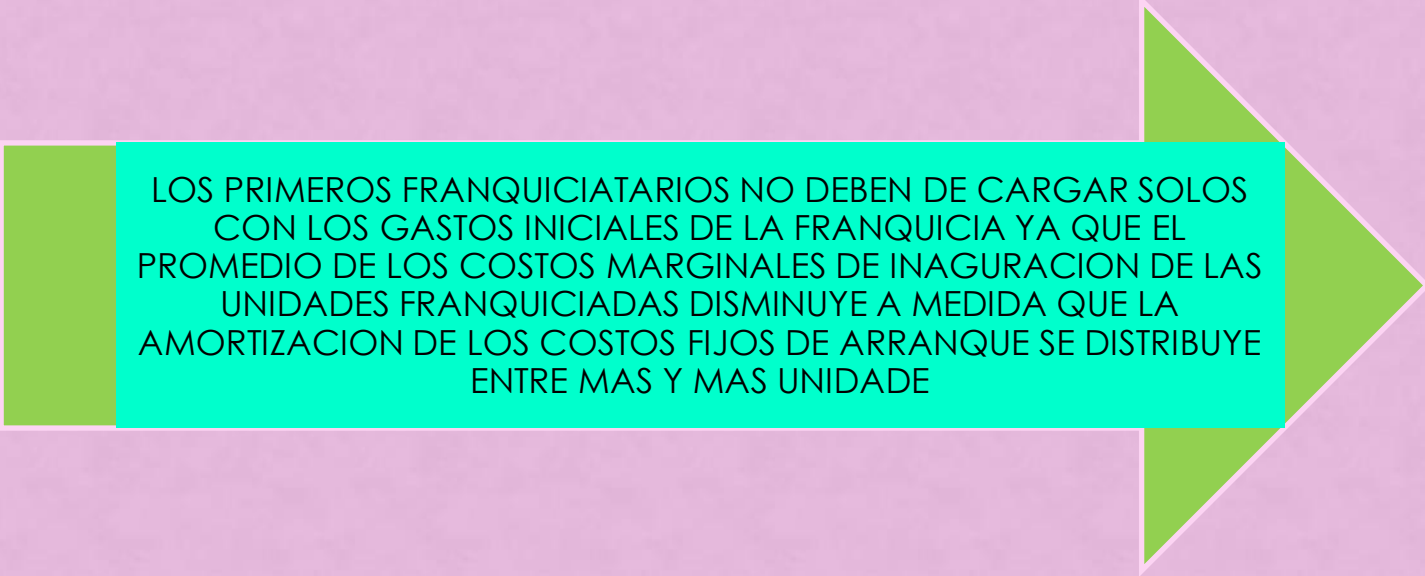
B) HAY EMPRESAS QUE ATRIBUYEN SU ÉXITO A SU MODESTA CUOTA INICIAL,

**SE CONSIDERA QUE PARA CRECER Y GANAR DINERO OTORGANDO FRANQUICIAS NECESITAMOS UN PROGRAMA BASADO EN LAS REGALÍAS QUE NOS PAGUEN FRANQUICIATARIOS CON ÉXITO Y NO EN LA SIMPLE VENTA DE LAS FRANQUICIAS.**

**LA CUOTA DEBE DE TENER RELACION CON LOS COSTOS DIRECTOS DE LAS ACTIVIDADES PARA EL OTORGAMIENTO DE FRANQUICIAS DE SU NEGOCIO**

**ASI COMO CON EL ESTABLECIMIENTO DE CADA UNIDAD FRANQUICIADA INDIVIDUAL.**

# EL MANEJO DE LA CUOTA



LOS PRIMEROS FRANQUICIATARIOS NO DEBEN DE CARGAR SOLOS CON LOS GASTOS INICIALES DE LA FRANQUICIA YA QUE EL PROMEDIO DE LOS COSTOS MARGINALES DE INAGURACION DE LAS UNIDADES FRANQUICIADAS DISMINUYE A MEDIDA QUE LA AMORTIZACION DE LOS COSTOS FIJOS DE ARRANQUE SE DISTRIBUYE ENTRE MAS Y MAS UNIDADE

# EL MANEJO DE LA CUOTA

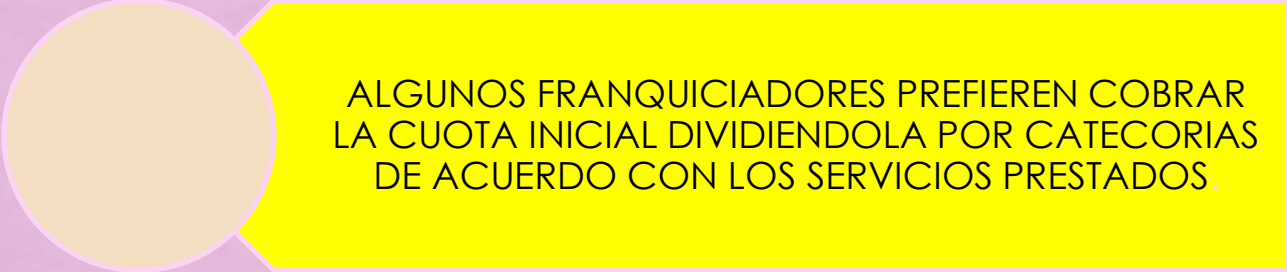
SE DEBE TOMAR EN CUENTA LA COMPETENCIA PARA FIJAR UNA CUOTA INICIAL.

POR ULTIMO LAS UTILIDADES TAMBIEN OCUPAN UN LUGAR EN LA FIJACION DEL PRECIO YA QUE ES LA VERDADERA MEDIDA DEL VIGOR DE UNA COMPAÑÍA DE FRANQUICIAS ES EL COBRO INTERRUPTIDO DE REGALÍAS.

# EL MANEJO DE LA CUOTA

- MUCHOS FRANQUICIADORES NUEVOS SE SUBVALUAN AL PRINCIPIO DEL JUEGO, DESPUES A MEDIDA QUE VAN CRECIENDO EL INTERES Y EL ÉXITO, VAN AUMENTANDO SU CUOTA DE ACUERDO CON LA DEMANDA.

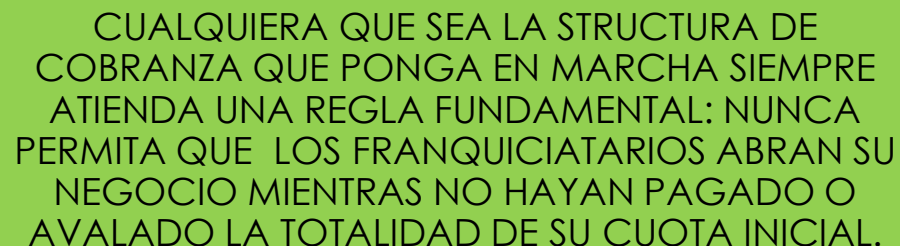
# COBRO DE LA CUOTA INICIAL: CUÁNDO, DÓNDE Y CÓMO



ALGUNOS FRANQUICIADORES PREFIEREN COBRAR LA CUOTA INICIAL DIVIDIENDOLA POR CATEGORIAS DE ACUERDO CON LOS SERVICIOS PRESTADOS.



OTROS ACOSTUMBRAN COBRAR LA CANTIDAD COMPLETA EN EL MOMENTO DE FIRMAR EL CONTRATO DE FRANQUICIA.



CUALQUIERA QUE SEA LA ESTRUCTURA DE COBRANZA QUE PONGA EN MARCHA SIEMPRE ATIENDA UNA REGLA FUNDAMENTAL: NUNCA PERMITA QUE LOS FRANQUICIATARIOS ABRAN SU NEGOCIO MIENTRAS NO HAYAN PAGADO O AVALADO LA TOTALIDAD DE SU CUOTA INICIAL.



# DESARROLLO DE UNA ESTRUCTURA DE REGALÍAS

**REGALÍA: ES UN PAGO QUE SE HACE AL INVENTOR POR CADA UNIDAD VENDIDA.**

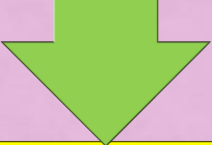
- LAS REGALIAS SON UNA COMPENSACION POR LAS VENTAS REALIZADAS CON EL INVENTO DE LA FRANQUICIA, A SABER, LA MARCA REGISTRADA Y EL PROGRAMA DE NEGOCIOS DESARROLLADOS POR EL FRANQUICIADOR.

# LOS PAGOS DE LAS REGALIAS

LOS PAGOS DE LAS REGALIAS, MENOS LOS COSTOS DE LOS SERVICIOS BRINDADOS



TAMBIEN COMPRENDEN LAS UTILIDADES QUE LOS FRANQUICIADORES OBTIENEN POR LOS ESFUERZOS Y EL CAPITAL QUE ARRIESGAN DURANTE EL ARRANQUE, LA EXPANSIÓN Y LA OPERACIÓN DE LA FRANQUICIA.



SE CONOCEN DOS FORMAS PAGO DE REGALIAS:

CUOTAS VARIABLES (AUMENTA EL PORCENTAJE SEGÚN EL INCREMENTO DE LAS GANANCIAS)

CUOTAS FIJAS (NO HAY CAMBIO EN LA CUOTA AUNQUE HAYA UN INCREMENTO EN LAS GANANCIAS)

# FIJACIÓN DE LAS REGALÍAS

**PARA ESTABLECER REGALÍAS: DETERMINAR LA RENTABILIDAD RELATIVA DEL NEGOCIO.**

- **NORMALMENTE, LAS REGALÍAS VAN DE UN 3% A UN 10% DE LAS VENTAS BRUTAS (HAY EXCEPCIONES EN LAS QUE LLEGAN A COBRAR HASTA UN 30%)**

# ¿ALTAS O BAJAS LAS REGALÍAS?

**CUANDO SON ALTAS LAS RELALÍAS SIGNIFICA QUE ESCONDE SERVICIOS MEJORES E INNOVADORES.**

**Y OTRAS VECES QUE SON MAS BAJAS QUE UN 3% POR QUE PUEDE QUE TENGA UNA CUOTA INICIAL ALTA O NO SE ENCUENTREN BIEN ESTRUCTURADAS POR LO QUE HAY QUE ESTUDIARLAS BIEN ANTES DE INVERTIR)**

# ESTABLECIMIENTO DE REGALÍAS Y PROGRAMAS DE PUBLICIDAD

QUE CLASE DE PROGRAMA PUBLICITARIO DA MEJORES RESULTADOS EM MATERIA DE OTORGAMIENTO DE FRANQUICIAS?

EL ESQUEMA ELEMENTAL ES EL DE UN PROGRAMA CENTRALIZADO, ADMINISTRADO POR LA EMPRESA MATRIZ.

PROMUEVE LA UNIFORMIDAD DE CONCEPTO Y EL PROFESIONALISM  
O.

EL FRANQUICIADOR COBRA A LOS FRANQUICIATARIOS UNA REGALIA INDEPENDIENTE PARA PUBLICIDAD Y EJERCE EL CONTROL CASI ABSOLUTO SOBRE EL DESARROLLO Y CUMPLIMIENTO CREATIVO Y ESTRATEGICO DEL PROGRAMA.

# OTRAS CUOTAS

- **DEPÓSITOS DE GARANTÍA**
- **PAGO DE UNA COBERTURA PARA GARANTÍAS**
- **DERECHOS DE TRANSFERENCIA**
- **DERECHOS DE RENOVACION.**

# INVERSIÓN INICIAL DE LOS FRANQUICIATARIOS

- **LA INVERSION INICIAL REPRESENTA**

**EL COSTO TOTAL DE SU OPORTUNIDAD DE  
FRANQUICIA.**

**SE DEBE DE DETERMINAR EL COSTO DE LAS UNIDADES  
FRANQUICIADAS.**

# **COSTO FUNDAMENTAL Y DETERMINANTE DE LAS FRANQUICIAS**

- **SE PRESENTAN ALGUNOS FALLOS APARTIR DE ESTABLECER EL COSTO FUNDAMENTAL Y DETERMINANTE DE LAS FRANQUICIAS.**
- **QUE ES EL CAPITAL DE TRABAJO QUE SE REFIERE A LA CANTIDAD DE DINERO QUE LOS FRANQUICIATARIOS NECESITAN PARA OPERAR EL NEGOCIO FRANQUICIADO MIENTRAS ESTE NO EMPIECE A GENERAR UTILIDADES.**



## INVERSIÓN INICIAL DE LOS FRANQUICIATARIOS

- **LAS NECESIDADES DE CAPITAL DE TRABAJO SE CALCULAN CON EL PUNTO DE EQUILIBRIO Y DEFICIT EL PUNTO DE EQUILIBRIO SE ALCANZA CUANDO:**
- **INGRESOS= COSTOS VARIABLES + COSTOS FIJOS**
- **SI LOS INGRESOS SON MAYORES A LOS COSTOS TOTALES HAY GENERACION DE UTILIDADES.**

# VIGENCIA Y RENOVACION DE LA FRANQUICIA

- **LA VIGENCIA DE LAS FRANQUICIAS SE PUEDEN OTORGAR DESDE 1 HASTA 10 O 30 AÑOS.**
- **EN ESTE CASO ES RECOMENDABLE PARA LOS FRANQUICITARIOS QUE SEA UN PLAZO LARGO QUE BRINDE UNA MAYOR PROTECCION A SU INVERSION Y SAQUE PROVECHO DE LA APRECIACION QUE A LARGO PLAZO EXPERIMENTAN LOS NEGOCIOS EN CRECIMIENTO.**

# VIGENCIA Y RENOVACION DE LA FRANQUICIA

- **JUNTO CON LA DURACION DEL CONTRATO SE DEBE DECIDIR LAS CONDICIONES DE RENOVACION (SE PUEDE COBRAR POR RENOVACION DE CONTRATO O NO PERO SIEMPRE HAY QUE CUIDAR QUE SEA JUSTO PARA LAS DOS PARTES)**

# REQUISITOS DE COMPRA DE LOS PRODUCTOS

- **LA UNIFORMIDAD DE LOS PRODUCTOS Y SERVICIOS SIGUE SIENDO LA COLUMNA VERTEBRAL DE MUCHAS FRANQUICIAS YA QUE SE ASEGURA CONSISTENCIA EN LOS PRODUCTOS Y UN MEJOR CONTROL QUE SE EJERCE SOBRE LOS PRODUCTOS QUE SE ADQUIEREN**

# ASPECTOS TERRITORIALES Y CONEXOS

**POR LO GENERAL LOS FRANQUICIADORES SE VEN EN LA NECESIDAD DE OTORGAR TERRITORIOS EXCLUSIVOS.**

**VINCULAN LA UBICACIÓN A LA POBLACIÓN O A OTROS ESTANDARES MINIMOS**

**OTORGAMIENTO DE UBICACIONES: SE LES ASIGNA UNA UBICACIÓN PERO SIN UNA ZONA DE AMORTIGUACION GARANTIZADA ENTRE ELLOS Y LOS DEMAS FRANQUICIATARIOS.**

# BIBLIOGRAFÍA

Azhar, Hee and Othman (2014) Franchise Relationship Quality Between Franchisee and Franchisor in Malaysia: The Exogenous Factors *World Review of Business Research* Vol. 4. No. 3. October 2014 Issue. Pp. 106 – 123.

Judd, J. R y Justis T. R. (2008), Franchising. An Entrepreneur's Guide, Fourth Edition, Cengage Learning, Ohio, USA.

Steven S. Raab Franquicias. Cómo multiplicar su Negocio, Limusa, 2010.