

Inversió a l'exterior

Elena Robles Gómez

PID_00212344

Índex

1. Projecte d'inversió empresarial a l'exterior mitjançant la franquícia.....	5
1.1. Presentació de l'empresa	5
1.2. Productes que comercialitza	5
1.3. Trajectòria	5
1.4. Decisió de sortir a l'exterior	8
1.5. Selecció del país de destinació i estudi de mercat	9
1.6. Elecció de la franquícia com a fórmula d'internacionalització ...	14
2. Projecte d'inversió empresarial a l'exterior mitjançant una planta productiva.....	18
2.1. Presentació de l'empresa i productes que comercialitza	18
2.2. Trajectòria	18
2.3. Decisió de sortir a l'exterior	18
2.4. Destinació país i estudi de mercat	19
2.5. Elecció de la inversió productiva directa	21
2.5.1. Marc legal	22
Bibliografia.....	31

1. Projecte d'inversió empresarial a l'exterior mitjançant la franquícia

1.1. Presentació de l'empresa

L'empresa Q-como és una societat anònima espanyola creada a mitjan anys noranta a la ciutat de Màlaga. Es dedica a la restauració, oferint als seus locals les famoses Q-azuelitas.

- **Radiografia:** facturació 2013, 25 milions d'euros
- **Nacional:** central de franquícies que conté un centre de formació i plataforma logística
 - Locals propis: 40
 - Locals franquiciats: 260
- **Plantilla:** 300 persones
- **Internacional:**
 - Objectiu en primer país de destinació: locals franquiciats 10 i desenvolupar una central de franquícies
 - Plantilla objectiu: 40 persones

1.2. Productes que comercialitza

Aquesta empresa ofereix diferents plats de la gastronomia espanyola presentats en petites cassoles amb 50 g de cada tipus de degustació. S'ofereixen cinquanta varietats fredes i calentes que canvien dues vegades per estacionalitat.

A més, ofereixen esmorzars, aperitius, menjars, berenars i sopars amb un horari continu de divuit hores.

1.3. Trajectòria

La inauguració del seu primer local a Marbella va ser un èxit inesperat i es van obligar a obrir nous locals a la mateixa província per la demanda imparable.

La qualitat dels productes, el preu i la rapidesa en el servei van ser elements indiscutibles que van impulsar el creixement sostingut del negoci.

Els locals següents que van inaugurar seguidament van ser tres de propis. Si bé la marxa d'aquests negocis anava raonablement bé, paral·lelament, el nivell d'endeutament anava creixent.

Sobre la marxa van anar desenvolupant un pla de negoci adaptable i flexible a les circumstàncies, dues qualitats que "van cimentar" les bases del seu model empresarial.

En els sis mesos següents, coexisteixen dues situacions antagòniques:

1) La pressió per a obrir nous locals per a satisfer la demanda a la costa andalusa; per a això es van confeccionar diversos estudis de mercat que indicaven l'oportunitat de negoci que representava expandir-se per Andalusia, Llevant i ciutats com Madrid i Barcelona.

2) La gran limitació que representa la incapacitat financera per a crear nous centres de negoci propis.

Els fundadors i propietaris del negoci no volien ficar nous inversors per a alleujar la situació financera, a més, les entitats financeres concedien crèdits molt cars.

La pregunta que els rondava pel cap era la següent: com podem fer créixer el negoci sense posar en perill les nostres ràtios d'endeutament?

La resposta la van donar els seus assessors, mitjançant la franquícia que es comentarà a continuació:

1) **Concepte.** El model de franquícia és una relació contractual entre dues empreses, en la qual el franquiciador permet legalment al franquiciat usar la marca comercial / explotar el negoci (fórmula comercial) en benefici propi a canvi de pagar al franquiciador uns cànon i *royalties* per l'ús d'aquesta marca.

2) Agents

a) El franquiciador cedeix la marca/nom comercial, transfereix el seu coneixement (saber fer) del negoci mitjançant la formació i l'elaboració de manuals processals i procedimentals (com es fan determinades tasques i l'agrupació de diverses tasques en un procés) al franquiciat, a més li pot vendre determinats productes en exclusiva i l'ha d'atendre en tots els detalls i incidències que se li presentin.

b) El franquiciat, mitjançant la formació i l'aplicació d'aquests manuals de "com fer les coses", treballa comercialment la marca/fórmula comercial per obtenir beneficis i paga un cànon inicial (si és l'acordat) i fa pagaments regulars

com els *royalties* al franquiciador. També es compromet a obtenir un llindar de rendibilitat, a no usar altres productes de la competència i a mantenir els estàndards de qualitat que li exigeix el franquiciador.

3) Tipus de franquícia. Hi ha diferents tipus de franquícies segons l'activitat del franquiciador. Tenim la classificació següent:

- **de tipus industrial** (el franquiciador distribueix la seva fabricació entre els franquiciats; gasolina), la de tipus industrial (el franquiciador cedeix al franquiciat el dret a fabricar el seu producte, com en el cas de les begudes refrescants),
- **de distribució** (el franquiciador distribueix al franquiciat els productes per a comercialitzar; franquícies d'hipermercats en petit format),
- **franquícia de serveis** (s'usa bastant en l'hostaleria, el franquiciador ven els seus serveis al franquiciat).

En el cas que ens ocupa, s'optarà per un tipus de franquícia mixt de serveis i de distribució; es permet al franquiciat l'ús de determinats serveis per a explotar comercialment un local d'hostaleria i, a més, el franquiciador distribuirà al franquiciat en exclusiva productes i matèria primera que constitueixen l'oferta gastronòmica.

4) Selecció de franquiciats. Aquesta fase del desenvolupament de la franquícia és la fase crucial per al bon fer, per a la consolidació de la marca/nom comercial a la zona geogràfica d'influència, en definitiva per al creixement sostenible del negoci hostaler en conjunt.

5) S'adjunta un model del tipus de contracte de franquícia per al mercat nacional en el qual es recullen les clàusules habituals en aquesta relació contractual. Els aspectes rellevants que s'inclouen en el contracte són els següents: contingències del precontracte (se signa un contracte previ a la franquícia per a tenir un període de formació i cerca de local per a la posada en marxa del negoci), marca, sistema de compres, resolució del contracte, exclusivitat, compliment mínim, obligacions de les parts, fi del contracte, canvi del contingut de la franquícia i obligacions financeres.

La taula 7.1 exposa les clàusules més representatives del contracte de franquícia i un model d'aquest.

Taula 7.1. Clàusules contracte franquícia

Franquiciador	Franquiciat
Contracte per escrit	Drets territorials concedits
Condicions i forma de pagament de quota d'entrada i cànon	Exclusivitat o no d'aprovisionament de productes
Duració, renovació i cancel·lació	Obligació de donar comptes, dades d'explotació i inspecció del franquiciador
Drets anteriors a la cessió	Si hi ha ruptura, no es permet continuar usant la marca, emblema del franquiciat i els seus productes
Repartiment de béns i obligacions en cas de cancel·lació	
Serveis subministrats per a donar suport al franquiciat i formació contínua	

Model de contracte de franquícia

L'enllaç següent és un model de contracte de franquícia:
 Model de contracte de franquícia

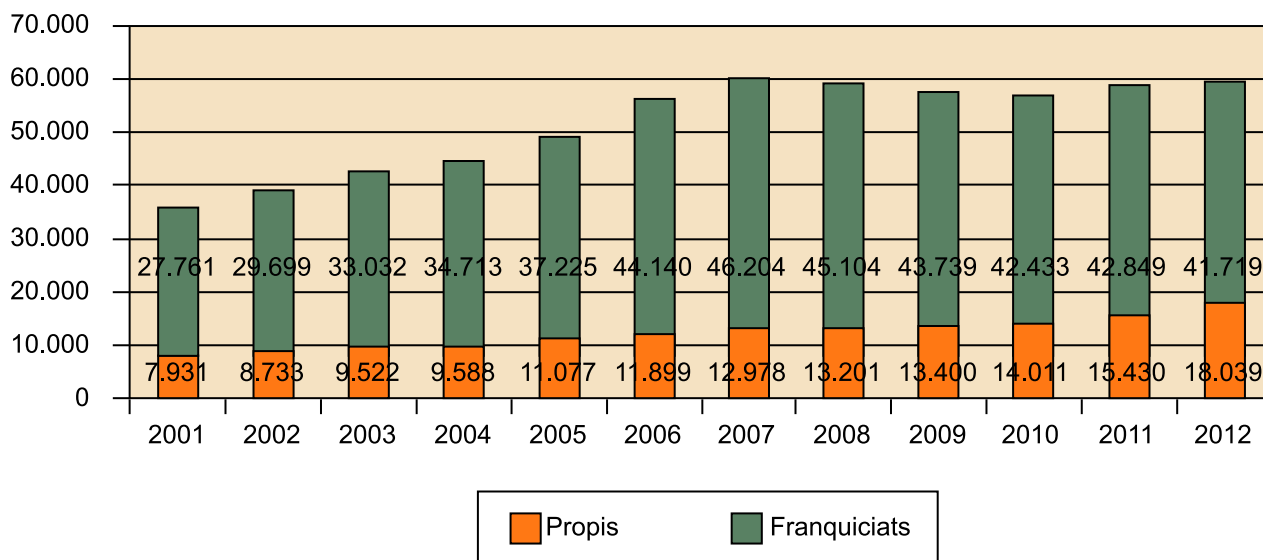
Font: elaboració pròpia

6) Franquícies a Espanya

En el gràfic 7.1, adaptat de l'informe anual de les franquícies a Espanya de l'Associació Espanyola de Franquícies de l'any 2012, s'observa la trajectòria creixent dels establiments propis i franquiciats en territori nacional. Especialment notable és el creixement dels locals franquiciats¹.

⁽¹⁾L'any 2012 es recullen més de 41 mil locals franquiciats a tot Espanya.

Gràfic 7.1. Creixement històric de les franquícies a Espanya



Font: AEF. Informe estadístic franquícies any 2012

1.4. Decisió de sortir a l'exterior

Des de mitjan els noranta fins a l'any 2010, el franquiciador Q-como ha afegit fins a 260 locals franquiciats. Durant aquesta dècada, han adquirit experiència (*know-how*), coneixen molt millor el sector i se senten preparats per a donar el salt internacional.

Un altre fet que els reforça en aquesta decisió d'internacionalitzar-se té a veure amb l'estancament i certa reculada en les vendes nacionals com a conseqüència de la crisi.

Un primer pas per a la sortida a l'estranger és la **preselecció de mercats**. Els factors que ha de tenir en compte l'empresa espanyola són, d'una banda, elements inherents a l'empresa com les pròpies característiques i els productes/serveis que venen, i, d'altra banda, elements externs com el risc país d'una destinació potencial, la proximitat geogràfica o cultural i l'accés a aquest mercat (existència de barreres legals o comercials, normatives de qualitat, tràmits d'importació, situació jurídica estable i favorable a la inversió exterior).

La franquiciadora espanyola vol començar el seu desenvolupament internacional a Amèrica, i per a això es posa en contacte amb l'ICEX, la Cambra de Comerç de Màlaga i l'Agència Andalusia de Promoció Exterior per rebre assessorament.

1.5. Selecció del país de destinació i estudi de mercat

A Amèrica hi ha diversos països-destinació interessants com els Estats Units, el Canadà, Mèxic i el Brasil. De tots aquests, Mèxic és el país més atractiu per a l'empresa per diversos factors:

- Es detecten oportunitats comercials per a la inversió estrangera.
- Hi ha recorregut en el desenvolupament del model de franquícies en aquest país.
- Se celebra la fira més important de la franquícia en aquest continent, la Fira Internacional de Franquícies (FIF), a la ciutat de Mèxic, de caràcter anual.
- Serveix com a plataforma per a accedir a altres mercats americans: els Estats Units i el Canadà al nord, i Colòmbia, el Perú, el Brasil i Xile al sud.

Malgrat aquests elements atractius, és necessari fer un estudi de mercat per a constatar que Mèxic és una opció viable per a ser triat com a país de destinació.

1) Com a primer pas s'analitza el **marc país**. La situació política, i els factors econòmics, demogràfics i culturals determinaran i condicionaran el mercat de destinació.

a) Situació política. Mèxic s'organitza políticament mitjançant una república democràtica. Hi ha dos partits polítics principals: el PRI (Partit Revolucionari Institucional) i el PAN (Partit d'Acció Nacional). El país es divideix en trenta-un estats federals i un districte federal.

Actualment hi ha el president Enrique Peña, del PRI, el mandat del qual conclourà el 2018. Enrique Peña ha promès iniciar reformes importants en infraestructures de transport, comunicacions i energia.

Mèxic té onze tractats de lliure comerç vigents amb accés a quaranta-tres països i més de mil milions de consumidors.

b) Factors demogràfics. Segons el cens de població de l'Institut Nacional d'Estadístiques i Geografia (INEGI), per a l'any 2010, la població va superar els 112 milions d'habitants.

La població mestissa aconsegueix el 80% del total, essent un 10% la població índia i un altre 10% la població caucàsica. El 76% de la població resideix en entorns rurals, essent Ciutat de Mèxic el districte urbà més poblat amb 22 milions d'habitants; el segueixen la ciutat de Guadalajara amb 6 milions, i Poblà amb 4,3 milions. La població és jove, ja que el 29% no supera els catorze anys i el creixement de la població assoleix l'1,8%. La població activa assoleix 48 milions d'habitants.

Hi ha una gran desigualtat social i econòmica. L'índex Gini mesura la concentració de l'ingrés: si el valor és 0 significa que hi ha completa igualtat, i si és 1, completa desigualtat. En els últims anys és inferior a 0,5, però oscil·la entre el 0,435 de l'any 2010 i el 0,47 de l'any 2011. Aquesta desigualtat és més acusada a l'entorn rural.

Un dels problemes més grans que té aquest país és la falta de seguretat ciutadana causada per la presència dels grups internacionals del narcotràfic.

c) Factors econòmics. Segons la classificació del Fons Monetari Internacional (FMI), Mèxic ocupa el lloc 14 de les economies mundials i la 2n. a Iberoamèrica. En els últims vint anys s'han anat escometent reformes en diversos sectors i l'economia s'ha anat obrint a l'exterior. Això li ha permès obtenir taxes de creixement en els últims anys entre el 3,5% i 5%, exceptuant l'any 2009 (irrupció de la crisi mundial i disminució de la demanda externa dels Estats Units, el seu soci comercial principal). També li ha permès mantenir un context macroeconòmic estable, amb una inflació controlada (no supera el 6% en el pitjor registre dels últims anys), amb una taxa de creixement del PIB del 5%, i un tipus de canvi estable i dependent del dòlar nord-americà.

En aquest país es produeix una situació dual en l'economia; d'una banda, hi ha una economia formal que està creixent, que és competitiva i surt a l'exterior i d'altra banda, existeix una economia informal que segons estimacions del FMI pot aconseguir el 30% del PIB. Aquesta dualitat aprofundeix les desigualtats socials i econòmiques comentades anteriorment.

Tractats

Com a exemples destacats s'assenyalen el tractat de Lliure Comerç amb la Unió Europea (juliol de 2000), el tractat de Lliure Comerç amb Amèrica del Nord (NAFTA) i acords bilaterals de lliure comerç amb països iberoamericans.

En l'economia mexicana, el sector primari representa el 4% del PIB i es caracteritza per ser un sector poc avançat tecnològicament i servir principalment per a l'autoconsum. El sector secundari representa el 36% del PIB, essent l'automoció i el sector químic els referents principals amb una gran activitat exportadora; també s'ha d'esmentar el sistema de la maquila en el sector manufacturer (s'integra verticalment l'activitat productiva i s'especialitza la força laboral). El sector terciari assoleix el 60% del PIB. A les diferents activitats que componen aquest sector, com el comerç, serveis financers, turisme, construcció i comunicació, se'ls van aplicar importants reformes per a la modernització.

Quant al sector exterior, es constata una obertura més gran de l'economia, però és bastant dependent de l'economia nord-americana. El 80% de les seves exportacions es dirigeixen a aquest país.

Quant a la inversió estrangera directa (IDE), cal assenyalar que els dos primers inversors a Mèxic són els Estats Units en primer lloc, i Espanya en 2n. lloc. Les inversions estrangeres es desglossen l'any 2011 com segueix: un 46,6% per a la indústria manufacturera, el 12% per als serveis financers, el 10% per al comerç i el 7% per a la construcció.

Els últims governs han estat conscients de la importància de la globalització i de l'obertura a l'exterior perquè atreuen inversió estrangera, es modernitzen les estructures (marc regulatori, fiscal, etc.) i també les infraestructures (transport, comunicacions), la qual cosa afavoreix el turisme, crea ocupació i en fa augmentar la professionalització. En els últims anys s'han instaurat mesures per a la modernització del marc regulador i de les activitats econòmiques del país, tot i que encara queden coses a fer.

Mesures

Com a exemples rellevants s'exposen a continuació:

- El Pla nacional d'infraestructures 2007-2012 per al desenvolupament en matèria de transport, comunicacions i energia.
- La Llei d'inversió exterior (LIE de l'any 1993, que ha estat modificada successivament), que busca un marc regulador que proporcioni seguretat jurídica.
- La Llei federal de competència per a evitar pràctiques monopolístiques.

Es pot apreciar en diferents organismes mundials com la UNCTAD, agències de ràting, l'FMI i el Banc Mundial, entre altres, coincideixen que el risc país Mèxic s'ha reduït gradualment en l'última dècada.

Entre els organismes que analitzen la situació risc país, s'adjunta com a exemple el gràfic 7.2 de l'empresa espanyola asseguradora d'operacions exteriors Cesce, en el qual exposa gràficament el risc país Mèxic.

Gràfic 7.2. Risc país Mèxic



Font: www.cesce.es

Amb tot el que s'ha aportat, el risc país de Mèxic és moderat. Malgrat certes mesures proteccionistes, el problema de la inseguretad, la desigualtat social i certes reformes estructurals pendents, es pot afirmar que és un país atractiu per a orientar l'activitat internacional i triar-lo com a país de destinació.

2) En segon lloc s'analitza el **marc sector**, en el qual es vol analitzar el sector econòmic que recull l'activitat econòmica que es durà a terme al país de destinació, la restauració a Mèxic.

Atenent a la classificació de l'activitat econòmica d'interès (restaurants de menjar ràpid), s'acudeix a la llista proporcionada per l'Institut Nacional d'Estadística i Geografia (INEGI²) i a l'últim cens oficial de restauració elaborat el 2009.

⁽²⁾722511 Restaurants amb servei de preparació d'aliments a la carta o de *comida corrida*.

Taula 7.2. INEGI. Censos econòmics 2009. Resultats definitius (per a la activitat 722)

Entitat federativa	Codi	Unitats econòmiques	Total de despeses per consum de béns i serveis (milers de pesos)	Total d'ingressos per subministrament de béns i serveis (milers de pesos)	Producció bruta total (milers de pesos)	Formació bruta de capital fix (milers de pesos)	Inversió total (milers de pesos)
00 Total nacional	72 Serveis d'allotjament temporal i de preparació d'aliments i begudes	392.242	178.480.505	28.791.5911	283.696.042	11.533.979	1.147.6223
00 Total nacional	722 Serveis de preparació d'aliments i begudes	372.539	119.034.166	192.987.189	189.115.041	3.923.592	3.900.056

Font: <http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/espanol/proyectos/censos/ce2009/saic/principal.asp>

Segons aquest últim cens del 2009, els restaurants registrats en aquest any a escala nacional gairebé assoleixen els 400.000 operadors.

Malgrat les desigualtats econòmiques, s'aprecia un increment del consum intern en les classes mitjanes i més acabalades. A més, han proliferat les cadenes de restaurants de menjar ràpid localitzats en *els malls* (centres comercials) de les ciutats principals i de localitzacions turístiques com Acapulco, Platja del Carmen i la zona de Yucatán.

Aquestes cadenes de restaurants s'instal·len al país seguint el model de la franquícia, que és una fórmula habitual d'inversió directa estrangera per als inversors estrangers que volen introduir-se al país.

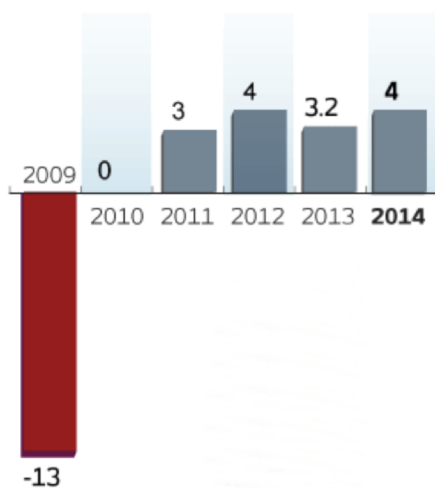
En els gràfics 7.3 i 7.4 es recull una adaptació de la CANIRAC (Cambra Nacional de la Indústria de Restaurants i Aliments Condimentats) recollits en el diari mexicà *El Universal* del mes de març de 2014, en els quals s'aprecia un increment del sector des de l'any 2010 entorn del 4% i el seu major pes en la creació de riquesa del país tant en llocs de treball com en facturació.

Gràfic 7.3. Servei a la carta

Las grandes firmas restauraneras en el país se disputan ingresos que tiende a crecer de forma importante

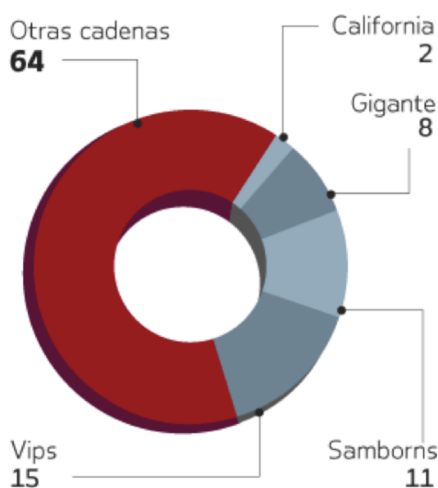
Crecimiento del sector restauranero en México*

(variación porcentual de los ingresos)



* Incluye en tipo de restaurante en el país.
Fuente: Canirac

Distribución del mercado entre las cadenas restauraneras (porcentajes)



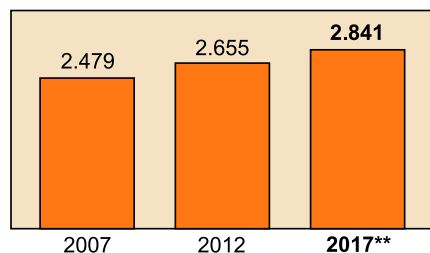
Fuente: Euromonitor

Més informació

En l'enllaç següent trobareu més dades sobre el sector:
Xifres del sector de restauració

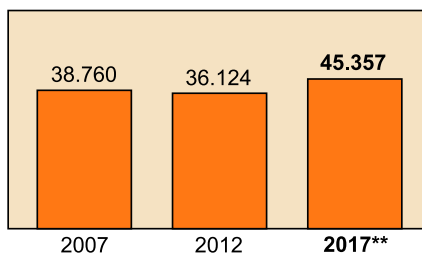
Gràfic 7.4

Creixement de les cadenes per nombre de restaurants
(xifres en unitats)



**Estimat Font: Euromonitor

Creixement del mercat de restauració
(milions de pesos)



**Estimat Font: Euromonitor

Font: adaptat de www.eluniversal.com.mx

La CANIRAC ha elaborat diversos monogràfics sobre l'estructura i la situació de la restauració a partir de l'últim cens oficial elaborat el 2009.

Les dades globals que s'obtenen per a l'activitat comercial objecte de l'estudi són unes vendes totals de 190 milions de pesos, que representen un 1,4% del PIB nacional i un 13% del PIB turístic i la distribució de la despesa: personal i aliments són les partides d'import més elevat amb el 27% i el 21% del total de despesa.

Amb totes aquestes informacions es conclou que el sector de la restauració a Mèxic té recorregut i molt potencial.

Quant a l'àmbit d'importacions, si els restaurants usen productes agroalimentaris de països tercers, com en el cas de productes espanyols, poden comprar-los a importadors distribuïdors (amb marges d'intermediació, encareixen el producte de venda final) o importar-los directament (han de fer front a la complexa i desmanegada tramitació documental i en duanes). En el cas que ens ocupa, la importació i distribució d'aquests productes ho fa la central de franquícies.

Vegeu també

La central de franquícies s'analitzarà en l'apartat 2. ("Projecte d'inversió empresarial a l'exterior mitjançant una planta productiva") d'aquest mòdul.

1.6. Elecció de la franquícia com a fórmula d'internacionalització

En l'últim estudi estadístic de l'Associació Espanyola de Franquiciadors (AEF) de l'any 2013 es recull que hi ha franquícies espanyoles a 123 països, s'exporten un total de 279 marques amb 18.700 locals situats en mercats exteriors.

La moda, l'hostaleria i el sector mobiliari-tèxtil-llar són les activitats econòmiques més rellevants en la internacionalització de la franquícia espanyola. La taula 7.3 desglossa les marques agrupades per sectors, locals i països; i el gràfic 7.5 els deu països de destinació de les franquícies espanyoles.

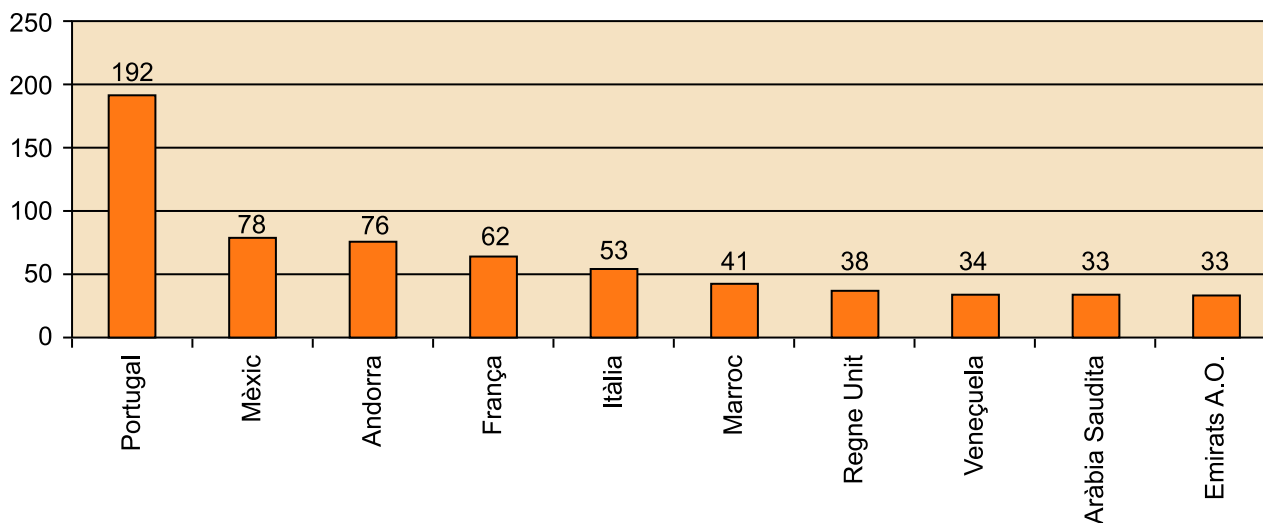
Taula 7.3. Països amb presència de franquícies espanyoles

Països	Nre. Ensenyes	Nre. locals	Països	Nre. Ensenyes	Nre. locals	Països	Nre. Ensenyes	Nre. locals
Albània	3	3	Eslovàquia	17	40	Mònaco	4	4
Alemanya	23	296	Eslovènia	11	25	Montenegro	8	8
Algèria	1	1	Estònia	6	10	Moçambic	1	1
Andorra	76	103	Filipines	11	49	Nicaragua	1	1
Angola	4	9	Finlàndia	3	13	Nigèria	3	4
Aràbia Saudita	33	231	França	62	1.792	Noruega	8	32
Argentina	21	686	Georgià	9	10	Nova Zelanda	2	9
Armènia	9	10	Gibraltar	8	8	Oman	6	7
Aruba	8	8	Grècia	32	642	Panamà	30	54
Austràlia	7	18	Guatemala	30	130	Paraguai	6	7
Àustria	8	56	Haití	1	1	Perú	25	122
Azerbaidjan	8	15	Holanda	18	142	Polònia	20	546
Bahames	1	1	Hondures	17	58	Portugal	192	3.002
Bahrain	15	21	Hongria	13	62	Puerto Rico	9	20
Bèlgica	27	184	Índia	7	68	Qatar	25	37
Benín	1	1	Indonèsia	7	58	Regne Unit	38	307
Bermudes	1	1	Iraq	1	1	República Txeca	14	66
Bielorússia	2	7	Iran	5	7	Rep. Dominicana	31	68
Bolívia	3	5	Irlanda	16	50	Romania	30	165
Bòsnia	7	20	Islàndia	1	2	Rússia	27	554
Brasil	20	1.093	Israel	13	112	San Marino	1	1
Bulgària	17	67	Itàlia	53	1.137	Senegal	2	2
Cap Verd	1	1	Japó	10	105	Sèrbia	11	39
Cambodja	1	1	Jordània	20	28	Singapur	13	54
Camerun	1	1	Kazakhstan	11	27	Síria	12	25
Canadà	8	36	Kosovo	1	1	Sri Lanka	1	1
Xile	25	225	Kuwait	26	53	Sud-Àfrica	5	22
Xina	28	946	Letònia	12	34	Suècia	10	52
Xipre	23	76	Líban	19	84	Suïssa	21	90
Colombià	31	239	Líbia	1	2	Surinam	1	1
Corea del Sud	11	72	Liechtenstein	1	1	Tailàndia	8	26

Països	Nre. Ensenyes	Nre. locals	Països	Nre. Ensenyes	Nre. locals	Països	Nre. Ensenyes	Nre. locals
Costa de Marfil	4	4	Lituània	8	28	Taiwan	8	41
Costa Rica	22	37	Luxemburg	10	15	Tunis	5	11
Croàcia	16	91	Macedònia	9	12	Turquia	24	1.360
Cuba	6	32	Madagascar	1	1	Uruguai	8	10
Curaçao	1	1	Malàisia	8	53	Ucraïna	11	67
Dinamarca	4	14	Malta	12	20	Uzbekistan	1	2
Equador	25	74	Marroc	41	92	Veneçuela	34	742
EUA	27	173	Mauricio	1	3	Vietnam	2	8
Egipte	16	60	Mauritània	1	1	Països:	123	18.688
El Salvador	13	56	Mèxic	78	1.027			
Emirats A. U.	33	140	Moldàvia	1	1			

Font: Informe estadístic AEF 2013

Gràfic 7.5. Deu primers països per presència d'ensenyes espanyoles



Font: adaptada de l'informe estadístic AEF 2013

Una de les fórmules habituals de la implantació de la franquícia a l'exterior consisteix a utilitzar el **model de màster franquícia**. El franquiciador ven els drets de la seva franquícia perquè la desenvolupi un altre en un país tercer o en una zona geogràfica concreta. El master-franquiciat es converteix en el responsable del desenvolupament de la franquícia i de la representació del franquiciador de manera exclusiva a la zona geogràfica acordada, a més escollirà els franquiciats i en gestionarà el control i seguiment.

S'han localitzat una sèrie d'estudis de mercat i informacions d'interès sobre el negoci de la restauració de menjar ràpid seguint el model de franquícia i de la seva situació a Mèxic. Per mitjà de l'Institut Valencià de l'Exportació (IVEX), es

localitza un estudi de mercat de la franquícia en aquest país de l'any 2010, en el qual ja en aquest any hi ha més de 400 marques de franquícies establertes en aquest país.

El primer que el franquiciador ha de fer a Mèxic abans d'implantar la seva marca en aquest territori és registrar-la en l'Institut Mexicà de la Propietat Industrial. També haurà de tenir en compte la Llei federal de competència per a evitar les pràctiques monopolístiques.

És molt aconsellable disposar de l'assessorament de consultors mexicans amb experiència en la implantació i posada en marxa de cadenes de restaurants franquiciats. Aquests assessors externs donaran una anàlisi específica i actualitzada del sector en el qual es treballarà i la competència real; d'aquesta manera es defineix el model empresarial a franquiciar en aquest país de destinació de tal manera que els franquiciats depenguin de la matriu franquiciadora (central de franquícies) a Mèxic per al desenvolupament dels propis negocis i obligar-se a usar els serveis de màrqueting, de formació contínua, de seguiment i d'assistència del franquiciador.

Seguidament s'ha de fer un pla de viabilitat econòmica per a definir les previsions econòmiques i financeres del model de negoci que es vol posar en marxa i dissenyar les obligacions financeres del franquiciat: cànon i *royalties*. També s'ha d'establir una projecció del model en el temps i en l'espai, i analitzar en un període de temps concret els locals que s'aniran obrint i la seva expansió geogràfica.

El franquiciador espanyol ja té experiència en el desenvolupament del model de franquícies a Espanya: disposa d'uns manuals que són la guia del franquiciat; entre aquests destaquen els dels procediments del treball; els de gestió comercial, econòmica; els tècnics; els informàtics; els de màrqueting i els d'imatge. Aquests manuals hauran de ser adaptats als hàbits i la cultura mexicanes.

Model de franquícia internacional

Seguidament s'adjunten dos tipus de contractes per al model de franquícia internacional, el primer proporcionat pel Consell de Cambres a Espanya, i el segon proporcionat per ProMéxico (organisme mexicà que fomenta la inversió directa estrangera i les exportacions, similar a l'ICEX):

- Model de franquícia internacional extracomunitari
- Contracte internacional de franquícia de Mèxic

2. Projecte d'inversió empresarial a l'exterior mitjançant una planta productiva

2.1. Presentació de l'empresa i productes que comercialitza

Continuem amb el cas presentat en l'apartat anterior, l'empresa malaguenya Q-como dedicada a la restauració que ha desenvolupat el seu projecte empresarial inaugurant 260 locals en territori nacional. Les *cazuelitas* són el producte estrella del negoci i ofereixen una àmplia varietat.

- **Radiografia:** facturació 2013, 25 milions d'euros
- **Nacional:** centre de formació i plataforma logística
 - Locals propis: 40
 - Locals franquiciats: 260
- **Plantilla:** 300 persones
- **Internacional:**
 - Objectiu en primer país de destinació: central de franquícies i centre formatiu (franquícia pilot), primer any obrir 10 franquícies
 - Plantilla objectiu: 40 persones

2.2. Trajectòria

A Espanya té un recorregut de deu anys en el sector mitjançant el sistema de franquícies. En aquest període, el grup empresarial ha desenvolupat el seu model de franquícies, l'ha anat perfeccionant i ha guanyat en experiència.

Alguns dels restaurants no són franquiciats, són propis, i a escala nacional han desenvolupat una central de franquícies per gestionar el model franquiciat, per donar formació i suport als nous franquiciats que s'incorporen.

Com a resultat d'un estancament en les vendes per la crisi que pateix el país, els propietaris volen expandir el negoci a l'exterior.

2.3. Decisió de sortir a l'exterior

Com que al territori nacional el model empresarial està ben implantat, volen exportar el seu model de gestió de franquícies a l'exterior.

S'ha fet una primera anàlisi de països de destinació per a poder implantar un sistema de franquícies, i Mèxic constitueix un país de destinació molt interessant.

2.4. Destinació país i estudi de mercat

Entre els països preseleccionats s'escull Mèxic perquè serà el país on es desenvoluparà el model de franquícia internacional i és necessari disposar d'una central de franquícies que faci el seguiment de la implantació i posada en marxa de les franquícies.

A més, des del punt de vista macro, Mèxic és un país bastant estable dins de la regió, amb una inflació continguda, una taxa de creixement econòmic sostinguda, una demanda nacional creixent, costos productius baixos i una situació geogràfica interessant per a accedir a altres mercats del continent. La taula 7.4 presenta la inversió directa estrangera a Mèxic, obtinguda de l'Informe econòmic i comercial 2013 editat per l'ofcome de Mèxic.

Taula 7.4. Inversió estrangera per països i sectors (dades en milions d'USD)

	2010	2011	2012	%
Per països				
Total	21.372,4	21.503,7	12.659,4	100
Amèrica del Nord	6.894,7	11.501,7	8.443,4	66,6
Estats Units	5.369,3	10.700,2	7.402,5	58,4
Canadà	1.525,4	801,5	1.040,9	8,2
Unió Europea	12.918,7	6.438,7	1.811,8	14,3
Espanya	1.884,9	3.492,2	-1.524,5	-
Holanda	8.938,9	1.480,0	717,0	5,6
Alemanya	358,3	381,5	752,0	5,9
Irlanda	93,9	264,0	3,9	0,03
França	133,2	233,3	328,6	2,59
Bèlgica	40,6	157,6	2,9	0,02
Luxemburg	363,9	145,1	831,2	6,5
Itàlia	70,3	105,8	146,6	1,15
Dinamarca	-12,8	115,8	108,5	0,85
Regne Unit	631,4	72,6	249,1	1,9
Suècia	375,7	43,2	180,1	1,42
Finlàndia	24,5	5,8	4,2	0,03

Font: Direcció General d'Inversió Estrangera (Secretaria d'Economia)

	2010	2011	2012	%
Grècia	-0,1	0,4	0,2	-
Àustria	-0,6	-5,6	10,4	0,08
Portugal	16,6	-53,7	1,6	0,01
Total altres països seleccionats	1.211,1	2.853,4	2.047,0	16,16
Brasil	378,7	336,4	12,5	0,09
Suïssa	244,7	1.163,2	204,3	1,61
Japó	545,1	896,7	1.657,8	13,09
Colòmbia	12,8	205,7	11,9	0,09
República de Corea	-3,9	100,4	107,1	0,84
Singapur	33,7	151,0	53,4	0,42
Per sectors				
Total	21.372,4	21.503,7	12.659,4	100
Agropecuari	91,2	27,6	61,3	0,48
Extractiu/mineria	1.209,3	1050,6	627,7	4,95
Indústria manufacturera	12.168,8	9.819,7	7.045,0	55,65
Electricitat i aigua	6,7	-218,8	128,1	1,01
Construcció	88,7	1.692	1.626,9	12,85
Serveis-total	7.807,7	9.132,9	3.170,0	25,04
Comerç	2.740,0	2.303,9	2526,9	19,96
Transports i comunicacions	185,0	285,2	237,6	1,87
Serveis financers	1.932,2	2.478,0	-2.723,0	-21,5
Serveis de suport a negocis	655,1	61,5	279,7	2,20
Altres serveis	2.295,0	4.004,0	2.849,0	22,50

Font: Direcció General d'Inversió Estrangera (Secretaria d'Economia)

En la taula es pot observar que els Estats Units són el primer soci comercial, Espanya ocupa el segon lloc, essent el líder comercial dels països comunitaris, i en tercer lloc es troba Holanda. Cal assenyalar que l'any 2012 el saldo de la inversió directa espanyola és negativa com a conseqüència d'una operació financera de col·locació d'accions del Banc Santander entre les borses de Nova York i Mèxic en aquest any que es va comptabilitzar com una inversió directa en cartera negativa. Aquest fet ha estat puntual i la tendència en l'última dècada és d'una inversió important de les empreses espanyoles en aquest país.

Els assessors mexicans han fet una anàlisi específica del sector en la qual destaca la rendibilitat del projecte, la demanda creixent del mercat intern, la no saturació del mercat, els costos d'implantació baixos, les adaptacions dels productes als gustos del país, les estratègies comercials i de màrqueting a implantar, la rendibilitat i les projeccions futures per al franquiciat, entre altres variables.

2.5. Elecció de la inversió productiva directa

En l'apartat "Projecte d'inversió empresarial a l'exterior per mitjà de la franquícia" d'aquest mòdul s'ha analitzat el model de la franquícia internacional com a fórmula per a internacionalitzar-se; però, perquè un sistema de franquícies funcioni i estigui ben gestionat, és necessari disposar d'una central de franquícies (constitueix el nucli dur de gestió de tots els franquiciats).

A Espanya tenen experiència en la posada en marxa d'una central de franquícies que consta de diversos departaments:

- **De màrqueting** (multidisciplinari, que assessora els franquiciats en la distribució, decoració, actes de promoció, campanyes publicitàries i accions específiques de màrqueting individualitzades).
- **D'expansió** (seleccionen els franquiciats).
- **D'atenció al franquiciat** (servei postvenda, tracta de resoldre les incidències diàries que es presenten al franquiciat).
- **De formació i informàtica** (s'integra un local pilot de formació a la central de franquícies perquè els nous franquiciats es formin en la gestió del negoci).
- **Central de compres** (els franquiciats poden comprar en exclusiva o no els productes necessaris per al negoci), permet obtenir preus de compra millors, la rotació d'estoc és més eficient i es controla la gestió diària dels franquiciats.
- **Departament financer**, centrat en la comptabilitat analítica i en les previsions de vendes. Proporciona informes als franquiciats dels resultats empresarials i de la marxa del negoci, fent èmfasi en les desviacions detectades i actuacions de correcció per a millorar el ràtio de rendibilitat.

La implantació d'un sistema de franquícies a Mèxic va associada a la inversió directa d'una central de franquícies juntament amb un centre formatiu per als franquiciats. D'aquesta manera, els franquiciadors poden supervisar la gestió diària dels locals franquiciats, les vendes diàries, la rotació d'estocs i la fidelització en les compres de determinats productes, i resoldre incidències i dubtes.

A més, el centre formatiu consta d'un local pilot per a formar els franquiciats sobre el negoci que obriran al seu local. El centre també inclou unes cuines per a donar cursos gastronòmics i de noves tendències que es van incorporant en les cartes que s'ofereixen en els restaurants franquiciats.

A continuació s'analitzarà breument la legislació mexicana per a la implantació d'una societat.

2.5.1. Marc legal

Per a poder establir una inversió directa estrangera en sòl mexicà, hi ha una llei, la Llei d'inversió estrangera (LIE de 1993 que ha estat actualitzada en els anys següents i que permet als inversors estrangers desenvolupar projectes empresarials en aquest país sense cap restricció excepte en les activitats empresarials que les autoritats mexicanes consideren que són estratègiques per al país –energia, electricitat, comunicacions, petroli, etc.).

En el cas que s'està analitzant, no hi ha cap restricció a la inversió directa estrangera.

Per a establir una empresa a Mèxic, la legislació preveu quatre possibilitats:

1) **Oficina de representació.** Que al seu torn distingeix la que té activitat mercantil i la que solament és oficina de representació sense capacitat de generar ingressos.

En el cas particular que s'analitza interessa l'oficina de representació que generi ingressos. Per a poder treballar al territori mexicà, també s'haurà d'inscriure en l'Institut de l'Assegurança i la Secretaria d'Hisenda. En cas de dur a terme importacions, haurà de registrar-se en el Padró d'Importadors. A aquest efecte, l'oficina de representació amb ingressos es considera com una societat estrangera que paga impostos a Mèxic i a la qual serà aplicable el conveni bilateral entre Espanya i Mèxic per a evitar la doble imposició.

2) **Establiment d'una sucursal/filial.** És una societat estrangera que pot fer negocis a Mèxic, és a dir, una **sucursal** és una oficina de representació amb ingressos. La diferència entre totes dues modalitats és que la sucursal té la condició de comerciant segons el Codi de comerç i s'ha d'inscriure en el registre de relacions exteriors. La **filial** és una societat mexicana amb participació d'inversió estrangera.

3) **Creació d'una societat mercantil.** Per a la creació d'una societat d'aquest tipus, la legislació nacional permet que la inversió estrangera assoleixi el 100%. Quan el percentatge de participació estrangera al capital és superior al 51%, es denomina *subsidiària*.

Es preveuen dos tipus de societats mercantils:

- **De responsabilitat limitada.** El capital mínim és el que es determina en els estatuts de la societat i ha d'estar subscrit, hi ha d'haver un mínim de dos socis fins a un màxim de cinquanta.
- **Societat anònima.** És similar a la societat de responsabilitat limitada amb la diferència que el capital mínim subscrit és superior.

4) Aliança d'empreses o *joint venture*. És un contracte d'associació que no està regulada específicament en la legislació mexicana, però la Llei general de societats mercantils sí regula l'associació en participació (tipus concret d'aliança d'empreses) però no li atorga personalitat jurídica.

Aquesta última modalitat pot comportar més riscos en mancar d'un marc legal definit.

Les alternatives més raonables serien l'obertura d'una sucursal o d'una filial.

Costos societaris

En l'enllaç Costes de establecimiento en México de l'any 2013 que ha elaborat l'Ofcomes de Mèxic, es fa un desglossament molt detallat dels costos societaris, àmbit fiscal, costos immobiliaris i salarials, subministraments i comunicacions per a posar en marxa una societat a Mèxic.

A continuació es detallaran breument alguns aspectes rellevants en l'obertura d'una societat a Mèxic i que tenen a veure amb la propietat industrial, amb la normalització i la qualitat, amb les importacions i amb el suport institucional d'organismes espanyols i mexicans per a la inversió directa estrangera en aquest país.

Propietat industrial

Hi ha una Llei de propietat industrial de 1991, i l'Institut Mexicà de la Propietat Industrial (IMPI) és l'organisme regulador d'aquest material.

En el cas particular de les franquícies, resulta imprescindible registrar la marca, el nom comercial, si hi ha disseny industrial i els productes al país on es va a implantar. Es permet la transmissió de drets i llicències, que s'ha de notificar a l'IMPI.

Normalització

La legislació mexicana és molt extensa i s'actualitza constantment en matèria de normalització i de requisits tècnics.

A l'hora d'importar hi ha un rigor excessiu en l'acceptació de certs documents en origen que acrediten l'origen; la composició; i el compliment d'estàndards sanitaris, fitosanitaris i veterinaris. D'altra banda, una vegada el producte es

pot comercialitzar al país asteca, té una altra amenaça important si no hi ha una protecció real de la propietat industrial. És el cas dels embotits espanyols quant a l'ús del seu nom (formatge manxec, pernils). Aquest nom se sol copiar en el mercat destinació.

El sistema mexicà de normalització s'emmarca en la Llei federal de metrologia i normalització (LFMN) de 1992. Aquesta llei regula el Programa nacional de normalització, en el qual assenyalava els òrgans reguladors i estableix tres tipus de normes:

1) **La norma oficial mexicana** que és d'obligat compliment. I assenyalava les característiques, regles, procediments de fabricació, atributs relatius a un producte i també l'etiquetatge, embalatge, simbologia, marcatge i terminologia que ha de presentar el producte en el mercat.

2) **La norma mexicana** és d'aplicació voluntària, és similar a la norma anterior i està subjecta al que disposa l'article 54 de la LFMN.

3) **Les normes de referència**, d'acord amb l'article 67 de la LFMN, són d'obligat compliment i s'elaboren quan la normativa nacional i la internacional són obsoletes o no preveuen un producte concret.

Hi ha un programa nacional de normalització que difon les normes que s'han d'elaborar anualment, el seu abast i el seu contingut, i especifica quins organismes i laboratoris estan acreditats perquè el producte afectat compleixi amb els estàndards de qualitat i normalització a Mèxic.

Sistema d'importació

Mèxic ha estat tradicionalment un país molt proteccionista amb aranzels elevats, amb nombroses traves i restriccions a la importació de productes i serveis. En els últims anys, la Secretaria d'Economia Mexicana està fent avenços en la modernització i obertura de l'economia a l'exterior, de tal manera que tant els aranzels com la tramitació de les importacions s'estan reduint i simplificant notablement, si bé la normativa referent a les importacions continua essent complexa i canviant.

En aquest país, l'agent de duanes és l'únic actor autoritzat a fer el despatx duaner.

Els importadors han de complir una sèrie de requisits davant les autoritats mexicanes:

- Registrar-se en el Padró d'Importadors.

- Registrar-se en el Registre Federal del Contribuent i estar al corrent amb el fisc.
- Autorització a la Secretaria d'Hisenda i Crèdit Públic per a la importació de determinats productes.
- Diferenciar en la comptabilitat l'inventari de productes nacionals i estrangers.
- Portar un registre documental de les importacions per a comprovar que els aranzels aplicats i, si escau, beneficis fiscals i quotes compensatòries s'han aplicat correctament.
- Presentar una carta d'autorització de representació a l'agent de duanes i comunicació que acrediti el valor de la mercaderia per a determinar-ne el valor en duanes i calcular els tributs a pagar per aquesta importació.

Quant a la gestió documental de les importacions, es pot resumir dient que és complexa i canviant. Els documents principals que cal presentar són els següents: factura comercial, *packing list*, declaració de la importació, document d'embarcament, certificat de procedència de la importació, certificats fitosanitaris o sanitaris segons correspongui, Certificat Eur. 1³, certificat de bones pràctiques de manufactura, certificat d'anàlisi o composició, certificat de lliure venda.

⁽³⁾Productes originaris de la Unió Europea que tenen un tracte preferencial.

Depenent de la naturalesa i composició del producte a importar hi pot haver més documents i exàmens directes en la mateixa duana d'importació per a validar l'entrada del producte al país.

Cal assenyalar que els productes agroalimentaris estan sotmesos a controls de qualitat bastant rigorosos i certes barreres proteccionistes.

El Ministeri d'Economia espanyol proporciona una pàgina web que assenyala les barreres aranzelàries i no aranzelàries a la importació de productes espanyols a països tercers:

www.barrerascomerciales.es

En aquesta pàgina, en escollir el país de Mèxic i seleccionar productes agroalimentaris apareix la informació en pantalla que mostra el gràfic 7.6.

Gràfic 7.6. Barreres al comerç



Font: www.barrerascomerciales.es (abril 2014)

La primera barrera indica una falta de protecció de la propietat industrial sobre la denominació *pernil serrà*, *chorizo* i *salchichón*. En aquest país es comercialitzen productes denominats així i que no es corresponen amb els productes espanyols. S'estan fent negociacions bilaterals per a poder registrar aquests noms en l'Institut de Propietat Industrial.

La segona barrera s'aplica als productes porcins espanyols (embotits), exigint un condicionant sanitari en origen (escorxadors espanyols), i que compleixin amb l'exigent normativa mexicana quant a certificats sanitaris, veterinaris, d'estàndards de qualitat, etc. Cal dir que diverses empreses espanyoles han homologat les instal·lacions a Espanya per poder exportar aquests productes a Mèxic.

Els impostos que s'apliquen en les importacions són els següents:

- El **general** (que depèn de l'acord de comerç subscrit entre Mèxic i el país afectat)
- L'**IVA**, que és del 16%
- El **dret de tràmit duaner** (s'actualitza cada sis mesos)

Suport institucional a les inversions directes estrangeres i a les exportacions

S'ha d'assenyalar que Mèxic i Espanya disposen de programes de suport a la inversió directa estrangera en aquest país.

Per la banda d'Espanya, el Ministeri d'Economia i Competitivitat ha desenvolupat una sèrie d'actuacions de suport institucional i de suport al comerç, a la inversió, a la informació i a la formació en diversos sectors de creixement potencial amb el propòsit de mantenir i augmentar la important presència

Web recomanat

El més recomanable és consultar la seva pàgina web (www.aduanas.gob.mx/) per a comprovar les actualitzacions.

empresarial espanyola en aquest mercat, reforçar la imatge de marca Espanya, i aprofitar l'impuls als plans de modernització d'infraestructures per a donar suport a la presència d'empreses espanyoles.

En definitiva, tots dos països estan aconseguint avenços en aspectes sobre la propietat industrial, tecnologia i comunicacions, sobre la reducció de barres al comerç per a afavorir la inversió espanyola en aquest país mitjançant les exportacions directes i les inversions directes espanyoles. Les actuacions de suport al comerç es tradueixen en una sèrie d'activitats de promoció dels sectors considerats de creixement potencial: fires, missions directes i inverses, campanyes de promoció, accions promocionals i jornades tècniques. Quant a les actuacions de suport a la inversió, l'ICEX disposa de programes específics com el PAPI (programa de suport a projectes d'inversió). Organismes com Cesce i Cofides tenen un nombre creixent de pòlisses d'assegurança i finançament en projectes empresarials espanyols en aquest país. Quant a la informació, l'Ofcomes de Mèxic s'encarrega periòdicament d'actualitzar la informació rellevant per a inversors espanyols i ofereix serveis de consultoria. L'ICEX disposa de plataformes digitals per a mantenir reunions en línia a una banda i altra de l'Atlàntic. A més, ofereix la formació de tècnics en comerç exterior mitjançant les seves beques en les Ofcomes.

A Mèxic, l'organisme públic més important en la promoció d'aquest país a l'exterior i l'ajuda a la inversió directa estrangera és ProMèxico. Hi ha altres organismes estatals com la Secretaria d'Economia, la de Relacions Exteriors i la d'Hisenda i Crèdit Públic que també ajuden la inversió directa estrangera. Cal esmentar que hi ha organismes federals d'àmbit regional que se centren a atreure a les seves àrees d'influència inversions empresarials, i també s'ha d'assenyalar el paper privat de les cambres de comerç mexicanes i hispanomexicanes que assessoren i donen suport a l'establiment d'empreses estrangeres a les seves zones d'influència.

ProMèxico és una entitat similar a l'ICEX a Espanya. El seu objectiu principal és la internacionalització de la pime mexicana. Articula una sèrie de programes amb actuacions coordinades amb els organismes federals estatals, regionals i privats per promoure l'economia mexicana al món. Disposa d'oficines comercials a diverses capitals del món, entre aquestes Madrid, en les quals es promouen trobades bilaterals entre empresaris, entrevistes en línia, desenvolupament de plataformes logístiques i de trobades de compradors/clients potencials.

En la pàgina web de ProMèxico, hi ha un apartat específic per a la inversió directa estrangera en què l'inversor troba informació rellevant per a la seva possible inversió en aquest país. Destaca el mapa d'inversió a Mèxic, en el qual es recull per sectors econòmics el mapa productiu i la infraestructura que ofereix el país, dades estadístiques estatals i altres informacions d'interès.

De manera resumida s'assenyalen diversos programes d'incentius d'inversió, fiscals i de desenvolupament tecnològic que promou aquesta entitat per a les inversions estrangeres.

1) Programes d'incentius d'inversió

- Devolució d'impostos a la importació als exportadors.
- Foment i operació de la indústria maquiladora d'exportació (importació temporal que permet no pagar l'impost general d'importació perquè s'exportaran després del procés maquilador).
- Programa de promoció sectorial, que permet importar amb tracte preferencial determinades mercaderies per al consum nacional o per a l'exportació.
- Nou esquema d'empreses certificades, que obliga les empreses associades a estar certificades segons certs estàndards de qualitat internacionals per afavorir la cadena logística del comerç exterior d'aquestes empreses.

2) Programes d'incentius fiscals

- Deducció immediata, que s'aplica a projectes empresarials intensius en mà d'obra i respectuosos amb el medi ambient i s'apliquen en determinats estats.
- Incentius d'impostos federals per a companyies que no tenen base permanent a Mèxic. Algunes maquiladores s'eviten pagar una part de l'impost de la renda.
- Crèdits fiscals per a impostos federals en R+D. Es pot rebre un crèdit fiscal del 30% en despesa aplicada a R+D.

3) Programes de desenvolupament tecnològic i innovació

- Programes d'estímul a la innovació, que donen suport a projectes d'innovació i de desenvolupament de tecnologia.
- Fons Internacional, fons de cooperació tecnològica entre Mèxic i la Unió Europea.

I, finalment, cal assenyalar que en cada estat hi ha organismes federals estatals i privats que promouen la inversió estrangera en els seus parcs industrials, amb rebaixes substancials en la compra de terrenys, lloguers, taxes aplicables, exempcions fiscals i altres incentius per a aconseguir la màxima localització de projectes empresarials en els seus àmbits geogràfics d'actuació.

En últim lloc, l'ICEX proporciona una eina que és un simulador de costos d'establiment en diferents països.

En el cas que ens ocupa s'ha fet una estimació del que podria costar la implantació d'una central de franquícies en una ciutat com Mèxic DF, i el programa fa una comparativa aplicant la mateixa inversió en dos països similars. S'ha suposat que es lloga una oficina de 300 m² i una nau de 500 m², que a més hi ha dues persones expatriades, i la contractació de personal local es desglossa en 1 director, 5 comandaments intermedis i 32 treballadors sense qualificació. No s'han tingut en compte els costos associats a altres subministraments (energia, comunicacions i cotxes).

Mèxic és més competitiu que el Brasil i Colòmbia quant als costos d'establir una societat en aquests països.

Taula 7.5. Resultat

Costos d'establiment				
	1r. any	%	3 anys	5 anys
Costos immobiliaris	34.663,2 €	15,2	103.989,59 €	173.316 €
Costos laborals	191.000 €	83,76	573.000 €	955.000 €
Subministraments i altres costos	0 €	0	0 €	0 €
Costos societaris	2.371,43 €	1,04	2.371,43 €	2.371,43 €
Total país	228.034,62 €	100	679.361,06 €	1.130.687,38 €
Comparativa con los països pròxims disponibles				
	1r. any	%	3 anys	
Colòmbia	270.558,97 €	808.462,06 €	1.346.365 €	
Brasil	423.970,41 €	1.179.032,25 €	1.934.094 €	

* Les despeses societàries, de compra immobiliària, construcció, reforma i instal·lacions especials s'amortitzen en cinc anys.
Font: simulador ICEX i Cofides

Bibliografia

(gener 2013). "La internacionalización a través de la franquicia". *Economistes* (núm. 436).

Alba Aldabe, M. Cristina (2009). *Las franquicias en México en 1999 y 2007*. Mèxic: UNAM.

Aquino Lunares, N.; Rondán Cataluña, F. (1999). *La franquicia en España: el sector de la hostelería restauración y el sector de la confección moda*. Sevilla: Universidad de Sevilla.

Asociación Española de Franquicias (AEF) (2011). *La Franquicia en España. Estadísticas Nacionales Datos a 31 de diciembre de 2012*.

Asociación Española de Franquicias (AEF) (2013). *La Franquicia española en el mundo. Informe estadístico del 2013*.

Baena Gracia, V.; Cerviño, J. (2010, noviembre-diciembre). "Selección de mercados en la expansión internacional de la franquicia española". *ICE* (núm. 857).

Diez de Castro, E.; Rondán Cataluña, F. (2004). *La Investigación sobre la franquicia*. Sevilla: Universidad de Sevilla.

Diez Vergara, Marta (2007). *Manual práctico de comercio internacional*. Bilbao: Deusto.

Guías on line exportación. Portal internacional del Plan cameral de las exportaciones.

ICEX (2013). *Guía de organismos de apoyo a la inversión en México. Informe Junio 2013*.

ICEX (2013, diciembre). "Actualidad de Globalíder, Oh My Cut y Smöoy". *Revista El Exportador* (núm. 177).

ICEX (2012, febrero). "La tapa española se asoma al exterior". *Revista Digital El Exportador* (núm. 158).

ICEX (2010, junio). "Panda Security, el terror de los virus". *Revista Digital El Exportador* (núm. 142).

ICEX (2012, junio). "Ideas con sello español". *Revista Digital El Exportador* (núm. 162).

Instituto Aragonés de Fomento. *Líneas de Franquicias*.

Instituto Valenciano de Exportación (IVEX) (2010). *Franquicias en México Año 2010*.

Instituto Valenciano de Exportación (IVEX) (2013). *Oportunidades de Negocio en México Año 2013*.

Ministerio de Economía y Competividad. Barreras comerciales.

Ofcomes México (2011). *Régimen de importación. Año 2011*.

Ofcomes México (2013). *México Guía ICEX año 2013*.

Ofcomes México ICEX. *Información Práctica, Costes de Establecimiento*.

Ofcomes México (2013). *Las 50 preguntas para entender el mercado mexicano. Año 2013*.

Ortega, A. (2013). *Contratación internacional práctica. Como evitar los riesgos contractuales en el Comercio Internacional*. Madrid: ICEX.

Ortega Giménez, A. (2009). *El contrato de franquicia internacional, hacia la idea global de empresa*. Madrid: ICEX.

Secretaría de Estado de Comercio. Ministerio de Economía y Competividad (2013). *Planes Integrales de Desarrollo de Mercado. Estrategia 2013*.

Referències d'Internet

Asociación Mexicana de Franquicias (AMF)

Barbadillo y Asociados. El blog de la franquicia

Cámara Nacional Mexicana de la Industria de Restaurantes y alimentos condimentados (Canirac)

Portal ProMéxico. Comercio e Inversión

Tormo y Asociados. Informes y publicaciones

www.aduanas.gob.mx

www.franquicias.es

www.infofranquicias.com