

# Inversión en el exterior

Elena Robles Gómez

PID\_00212359



# Índice

<b>1. Proyecto de inversión empresarial en el exterior por medio de la franquicia.....</b>	<b>5</b>
1.1. Presentación de la empresa .....	5
1.2. Productos que comercializan .....	5
1.3. Trayectoria .....	5
1.4. Decisión de salir al exterior .....	9
1.5. Selección de país destino y estudio de mercado .....	9
1.6. Elección de la franquicia como fórmula de internacionalización .....	15
<b>2. Proyecto de inversión empresarial en el exterior por medio de una planta productiva.....</b>	<b>19</b>
2.1. Presentación de la empresa y productos que comercializa .....	19
2.2. Trayectoria .....	19
2.3. Decisión de salir al exterior .....	20
2.4. Destino país y estudio de mercado .....	20
2.5. Elección de la inversión productiva directa .....	22
2.5.1. Marco legal .....	23
<b>Bibliografía.....</b>	<b>33</b>



# 1. Proyecto de inversión empresarial en el exterior por medio de la franquicia

## 1.1. Presentación de la empresa

La empresa Q-como es una sociedad anónima española creada a mediados de los noventa en la ciudad de Málaga. Se dedica a la restauración y ofrece en sus locales las famosas Q-azuelitas.

- **Radiografía:** facturación del 2013 de 25 millones de euros.
- **Nacional:** central de franquicias que contiene un centro de formación y plataforma logística.
  - Locales propios: 40.
  - Locales franquiciados: 260.
- **Plantilla:** 300 personas.
- **Internacional:**
  - Objetivo en primer país destino: locales franquiciados 10 y desarrollar una central de franquicias.
  - Plantilla objetivo: 40 personas.

## 1.2. Productos que comercializan

Esta empresa ofrece diferentes platos de la gastronomía española, presentados en pequeñas cazuelas con 50 gramos de cada tipo de degustación. Se ofrecen 50 variedades frías y calientes, que cambian dos veces por estacionalidad.

Además ofrecen desayunos, aperitivos, comidas, meriendas y cenas con un horario continuo de 18 horas.

## 1.3. Trayectoria

La inauguración de su primer local en Marbella fue un éxito inesperado, y se vieron obligados a abrir nuevos locales en la misma provincia por la demanda imparable.

La calidad de sus productos, el precio y la rapidez en el servicio fueron elementos indiscutibles en el crecimiento sostenido de su negocio.

Los siguientes locales que pusieron en marcha a continuación fueron tres locales propios. Si bien la marcha de estos negocios era razonablemente buena, de modo paralelo su nivel de endeudamiento iba creciendo.

Sobre la marcha, fueron desarrollando un plan de negocio adaptable y flexible a las circunstancias que constituyeron dos cualidades que "cimentaron" las bases de su modelo empresarial.

En los seis meses siguientes, coexisten dos situaciones antagónicas:

1) La presión por abrir nuevos locales para satisfacer la demanda en la costa andaluza; para esto, se confeccionaron varios estudios de mercado que indicaban la oportunidad de negocio de expandirse por Andalucía, Levante y ciudades como Madrid y Barcelona.

2) La gran limitación que supone la incapacidad financiera para crear nuevos centros de negocio propios.

Los fundadores y propietarios del negocio no querían introducir a nuevos inversores para aliviar su situación financiera. Además, las entidades financieras concedían créditos muy caros.

La pregunta que les rondaba la cabeza era la siguiente: ¿cómo podemos hacer crecer el negocio sin poner en peligro nuestras ratios de endeudamiento?

La respuesta se la dieron sus asesores, mediante la franquicia que se va a comentar a continuación.

1) **Concepto:** el modelo de franquicia es una relación contractual entre dos empresas, en la que el franquiciador permite de manera legal al franquiciado usar la marca comercial o explotar el negocio (fórmula comercial) en beneficio propio a cambio de pagar al franquiciador unos cánones y *royalties* por el uso de esta marca.

2) **Agentes:**

a) El franquiciador cede la marca / nombre comercial; transfiere su conocimiento (saber hacer) del negocio mediante la formación y la elaboración de manuales procesales y procedimentales (cómo hacer determinadas tareas y la agrupación de distintas tareas en un proceso) al franquiciado; y además le podrá vender determinados productos en exclusividad y atenderá al franquiciado en todos los pormenores e incidencias que se le presenten.

b) El franquiciado, mediante la formación y la aplicación de estos manuales sobre cómo hacer las cosas, trabaja comercialmente la marca/ fórmula comercial para obtener beneficios y le paga un canon inicial (si es lo acordado) y

pagos regulares como los *royalties* al franquiciador. También se compromete a obtener un umbral de rentabilidad, a no usar otros productos de la competencia y a mantener los estándares de calidad que le exige el franquiciador.

**3) Tipos de franquicia:** encontramos diferentes tipos de franquicias. Según la actividad que lleva a cabo el franquiciador, tenemos la clasificación siguiente.

- **De tipo industrial:** el franquiciador distribuye su fabricación entre sus franquiciados (por ejemplo, el caso de la gasolina); o bien cede al franquiciado el derecho a fabricar su producto (lo que sucede con las bebidas refrescantes).
- **De distribución:** el franquiciador distribuye al franquiciado los productos para comercializar (por ejemplo, franquicias de hipermercados en pequeño formato).
- **De servicios:** el franquiciador vende sus servicios al franquiciado (se utiliza bastante en la hostelería).

En el caso que nos ocupa, se va a optar por un tipo de franquicia mixta de servicios y de distribución; se permite al franquiciado el uso de determinados servicios para explotar comercialmente un local de hostelería y, además, el franquiciador va a distribuir al franquiciado en exclusiva productos y materia prima que constituyen la oferta gastronómica.

**4) Selección de franquiciados:** esta fase del desarrollo de la franquicia es la fase crucial para el buen hacer, para la consolidación de la marca / nombre comercial en la zona geográfica de influencia y, en definitiva, para el crecimiento sostenible del negocio hostelero en su conjunto.

**5)** Se adjunta modelo tipo de contrato de franquicia para el mercado nacional, en el que se incluyen las cláusulas habituales en esta relación contractual. Los aspectos relevantes para incluir en el contrato son las contingencias del pre-contrato (se firma un contrato previo a la franquicia para tener un periodo de formación y búsqueda de local para la puesta en marcha del negocio); la marca; el sistema de compras; la resolución del contrato; exclusividad; desempeño mínimo; obligaciones de las partes; fin del contrato; cambio del contenido de la franquicia; y obligaciones financieras.

La tabla 7.1 expone las cláusulas más representativas del contrato de franquicia y un modelo del mismo.

Tabla 7.1. Cláusulas contrato franquicia

Franquiciador	Franquiciado
Contrato por escrito.	Derechos territoriales concedidos.
Condiciones y forma de pago de cuota de entrada y canon.	Exclusividad o no de aprovisionamiento de productos.
Duración, renovación y cancelación.	Obligación de facilitar cuentas, datos de explotación e inspección del franquiciador.
Derechos anteriores a la cesión.	Si hay ruptura, no se permite seguir usando la marca, el emblema del franquiciado y sus productos.
Reparto de bienes y obligaciones en caso de cancelación.	
Servicios suministrados para apoyar al franquiciado y formación continua.	

**Modelo contrato de franquicia**

El enlace siguiente es un modelo de contrato de franquicia:  
[Modelo contrato de franquicia](#)

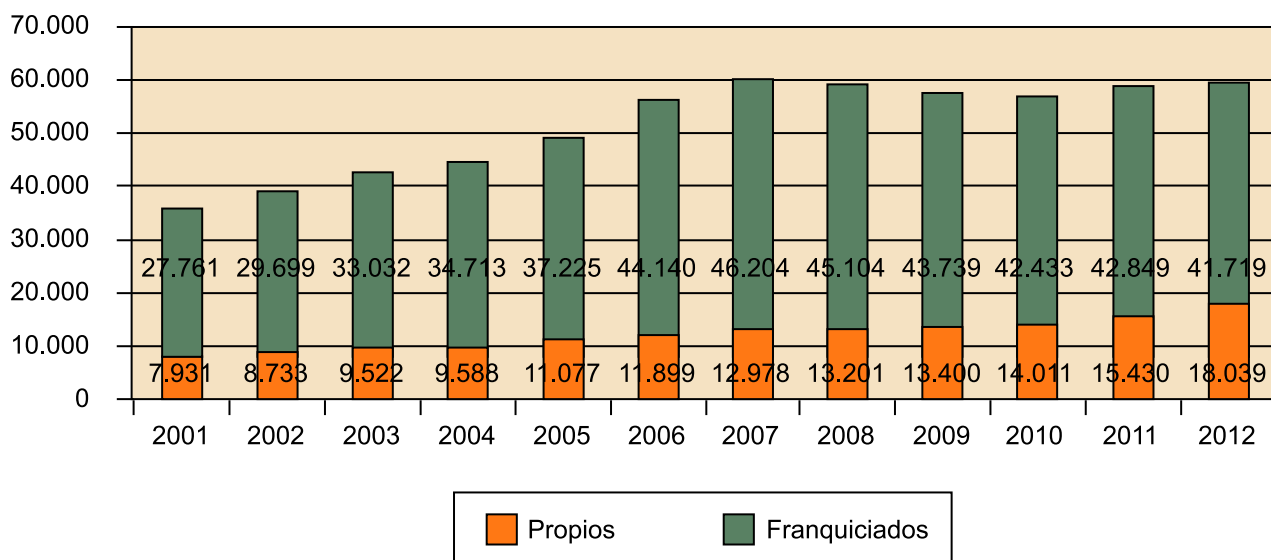
Fuente: Elaboración propia.

### 6) Franquicias en el Estado español

En el gráfico 7.1, adaptada del Informe anual de las franquicias en el Estado español de la Asociación Española de Franquicias del año 2012, se observa la trayectoria creciente de los establecimientos propios y franquiciados en territorio nacional. Especialmente notable es el crecimiento de los locales franquiciados<sup>1</sup>.

<sup>(1)</sup>En el año 2012, se registran más de 41.000 locales franquiciados en todo el Estado español.

Gráfico 7.1. Crecimiento histórico de las franquicias en el Estado español.



Fuente: AEF. Informe estadístico de franquicias (año 2012).



#### 1.4. Decisión de salir al exterior

Desde mediados de los noventa hasta el año 2010, el franquiciador Q-como ha añadido hasta 260 locales franquiciados. Durante esta década, han adquirido experiencia (*know-how*), conocen mucho mejor el sector y se sienten preparados para dar el salto internacional.

Otro hecho que les refuerza en esta decisión de internacionalizarse tiene que ver con el estancamiento y cierto retroceso en las ventas nacionales como consecuencia de la crisis.

Un primer paso de la salida al extranjero es la **preselección de mercados**. Los factores que debe tener en cuenta la empresa española son, por un lado, elementos inherentes a la empresa como sus propias características y los productos/servicios que venden y, por otro lado, elementos externos como el riesgo del país de un potencial destino, la proximidad geográfica y/o cultural y el acceso a este mercado (presencia de barreras legales, comerciales, normativas de calidad, trámites de importación y situación jurídica estable y favorable a la inversión exterior).

La franquiciadora española quiere comenzar su desarrollo internacional en América y, para esto, se pone en contacto con el ICEX, la Cámara de Comercio de Málaga y la Agencia Andaluza de Promoción Exterior para recibir asesoramiento.

#### 1.5. Selección de país destino y estudio de mercado

En América, hay varios países destino interesantes como Estados Unidos, Canadá, México y Brasil. De todos estos, México es el país más atractivo para la empresa por varios factores:

- Se detectan oportunidades comerciales para la inversión extranjera.
- Encontramos recorrido en el desarrollo del modelo de franquicias en este país.
- Se celebra la feria más importante de la franquicia en este continente, la Feria Internacional de Franquicias (FIF), con carácter anual en la ciudad de México.
- Sirve como plataforma para acceder a otros mercados americanos: Estados Unidos y Canadá en el Norte, y Colombia, Perú, Brasil y Chile en el Sur.

A pesar de estos elementos atractivos, es necesario llevar a cabo un estudio de mercado para constatar que México es una opción viable para ser elegido como país destino.

1) Como primer paso, se analiza el **marco país**: la situación política y los factores económicos, demográficos y culturales van a determinar y condicionar el mercado destino.

**a) Situación política:** México se organiza políticamente por medio de una República Democrática. Hay dos principales partidos políticos: el PRI (Partido Revolucionario Institucional) y el PAN (Partido de Acción Nacional). El país se divide en 31 estados federales y un distrito federal.

Actualmente, el presidente es Enrique Peña del PRI, cuyo mandato concluirá en el 2018 y que ha prometido acometer importantes reformas en infraestructuras de transporte, comunicaciones y energía.

México tiene 11 tratados de libre comercio vigentes, con acceso a 43 países y más de 1.000 millones de consumidores.

**b) Factores demográficos:** según el censo de población del Instituto Nacional de Estadísticas y Geografía (INEGI), para el año 2010 la población superó los 112 millones de habitantes.

La población mestiza alcanza el 80% del total, un 10% es la población india y el otro 10% corresponde a la población caucásica. El 76% de la población reside en entornos rurales, y Ciudad de México es el distrito urbano más poblado, con 22 millones de habitantes. Le siguen la ciudad de Guadalajara, con 6 millones, y Puebla, con 4,3 millones. La población es joven, ya que el 29% no supera los 14 años y el crecimiento de la población alcanza el 1,8%. La población activa alcanza los 48 millones de habitantes.

Hay una gran desigualdad social y económica. El índice Gini mide la concentración del ingreso; si el valor es 0, significa que hay completa igualdad y si es 1, completa desigualdad. En los últimos años es inferior al 0,5, pero oscila entre el 0,435 del año 2010 y el 0,47 del año 2011. Esta desigualdad es más acusada en el entorno rural.

Uno de los mayores problemas que tiene este país es la falta de seguridad ciudadana motivada por la presencia de los grupos internacionales del narcotráfico.

**c) Factores económicos.** Según la clasificación del Fondo Monetario Internacional (FMI), México ocupa el puesto 14 de las economías mundiales y el segundo en Iberoamérica. En los últimos 20 años, se han ido acometiendo reformas en distintos sectores y se ha ido abriendo la economía al exterior. Esto les ha permitido obtener tasas de crecimiento en los últimos años en torno al 3,5-5%, salvo el año 2009 (irrupción de la crisis mundial y disminución de la demanda externa de Estados Unidos, su principal socio comercial). También les ha permitido mantener un contexto macroeconómico estable, con una in-

#### Tratados

Como ejemplos destacados se señalan el Tratado de Libre Comercio con la Unión Europea (julio de 2000), el Tratado de Libre Comercio con América del Norte (Nafta) y acuerdos bilaterales de libre comercio con países iberoamericanos.

flación controlada (no supera el 6% en el peor registro de los últimos años), con una tasa de crecimiento del PIB del 5% y un tipo de cambio estable y dependiente del dólar norteamericano.

En este país, se produce una situación dual en la economía; por un lado, hay una economía formal que está creciendo, que es competitiva y sale al exterior y, por otro lado, encontramos una economía informal que según estimaciones del FMI puede alcanzar el 30% del PIB. Esta dualidad hace más profundas las desigualdades sociales y económicas comentadas anteriormente.

En la economía mexicana, el sector primario representa el 4% del PIB y se caracteriza por ser un sector poco avanzado tecnológicamente y servir principalmente para el autoconsumo. El sector secundario representa el 36% del PIB y la automoción y el sector químico son sus principales referentes con una gran actividad exportadora. También se debe mencionar el sistema de la maquila en el sector manufacturero (se integra verticalmente la actividad productiva y se especializa la fuerza laboral). El sector terciario alcanza el 60% del PIB. A las diferentes actividades que componen este sector (como el comercio, servicios financieros, turismo, construcción, comunicación, etc.) les fueron aplicadas importantes reformas para su modernización.

En cuanto al sector exterior, se constata una mayor apertura de la economía, pero es bastante dependiente de la economía estadounidense. El 80% de sus exportaciones se dirigen a este país.

En lo que respecta a inversión extranjera directa (IDE), debemos señalar que los dos primeros inversores en México son Estados Unidos, en primer lugar, y el Estado español después. Las inversiones extranjeras se desglosan en el año 2011 como sigue: un 46,6 % para la industria manufacturera, el 12 % para los servicios financieros, el 10 % para el comercio y el 7% para la construcción.

Los últimos gobiernos han sido conscientes de la importancia de la globalización y de la apertura al exterior porque atraen inversión extranjera y se modernizan las estructuras (marco regulatorio, fiscal, etc.) y las infraestructuras (transporte, comunicaciones), lo que favorece el turismo, crea empleo y aumenta la profesionalización del mismo. En los últimos años, se han instaurado medidas para la modernización del marco regulador y de las actividades económicas del país, aunque todavía queda trabajo por hacer.

### **Medidas**

Como ejemplos relevantes, se exponen a continuación:

- El Plan nacional de infraestructuras 2007-2012 para el desarrollo en materia de transporte, comunicaciones y energía.
- La Ley de inversión exterior (LIE del año 1993, que ha sido sucesivamente modificada), la cual busca un marco regulador que proporcione seguridad jurídica.

- La Ley federal de competencia para evitar prácticas monopolísticas.

Se puede apreciar en diferentes organismos mundiales cómo la Unctad, agencias de *rating*, el FMI y el Banco Mundial, entre otros, coinciden en que el riesgo país México se ha ido reduciendo de manera paulatina en la última década.

Entre los organismos que analizan la situación riesgo país, se adjunta como ejemplo el gráfico 7.2 de la empresa española aseguradora de operaciones exteriores Cesce, en el que expone gráficamente el riesgo país México.

Gráfico 7.2. Riesgo país México.



Fuente: [www.cesce.es](http://www.cesce.es)

Con todo lo aportado, el riesgo país de México es moderado. A pesar de ciertas medidas proteccionistas, el problema de la inseguridad, la desigualdad social y ciertas reformas estructurales pendientes, se puede afirmar que se trata de un país atractivo para orientar la actividad internacional y elegirlo como país destino.

2) En segundo lugar, se analiza el **marco sector**, en el que se pretende analizar el sector económico que reúne la actividad económica que se va a desarrollar en el país destino; la restauración en México.

Según la clasificación de la actividad económica de interés (restaurantes de comida rápida), se acude al listado proporcionado por el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI<sup>2</sup>) y al último censo oficial de restauración elaborado en el 2009.

<sup>(2)</sup> 722511 Restaurantes con servicio de preparación de alimentos a la carta o de comida corrida

Tabla 7.2. INEGI. Censos económicos 2009. Resultados definitivos (para la actividad 722)

Entidad federativa	Código	Unidades económicas	Total de gastos por consumo de bienes y servicios (miles de pesos)	Total de ingresos por suministro de bienes y servicios (miles de pesos)	Producción bruta total (miles de pesos)	Formación bruta de capital fijo (miles de pesos)	Inversión total (miles de pesos)
00 Total nacional	72 Servicios de alojamiento temporal y de preparación de alimentos y bebidas	392.242	178.480.505	28.791.5911	283.696.042	11.533.979	1.147.6223
00 Total nacional	722 Servicios de preparación de alimentos y bebidas	372.539	119.034.166	192.987.189	189.115.041	3.923.592	3.900.056

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

Según este último censo del 2009, los restaurantes registrados en este año en un ámbito nacional casi alcanzan los 400.000 operadores.

A pesar de las desigualdades económicas, se aprecia un incremento del consumo interno en las clases medias y más pudientes. Además, han proliferado las cadenas de restaurantes de comida rápida localizados en los *malls* (centros comerciales) de las principales ciudades y de localizaciones turísticas como Acapulco, Playa del Carmen y la zona de Yucatán.

Estas cadenas de restaurantes se desarrollan en el país mediante el modelo de la franquicia. Se trata de una fórmula habitual de inversión directa extranjera para los inversores extranjeros que quieren introducirse en el país.

Se incluye en los gráficos 7.3 y 7.4 una adaptación de datos de la Canirac (Cámara Nacional de la Industria de Restaurantes y Alimentos Condimentados) reunidos en el diario mexicano *El Universal* del mes de marzo del 2014. En estos datos, se aprecia un incremento del sector desde el año 2010 de en torno al 4% y su mayor peso en la creación de riqueza del país tanto en puestos de trabajo como en facturación.

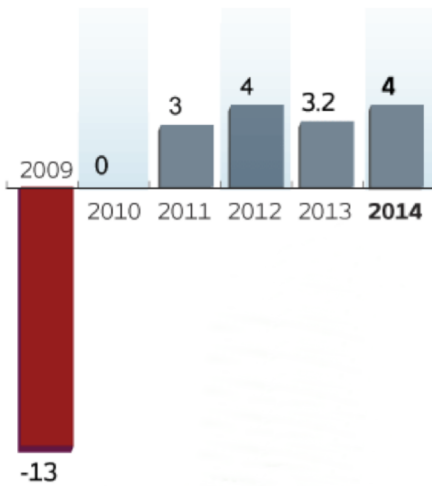
#### Más información

En el enlace siguiente, encontraréis más datos sobre el sector:  
Cifras del sector de restauración

Gráfico 7.3. Servicio a la carta.

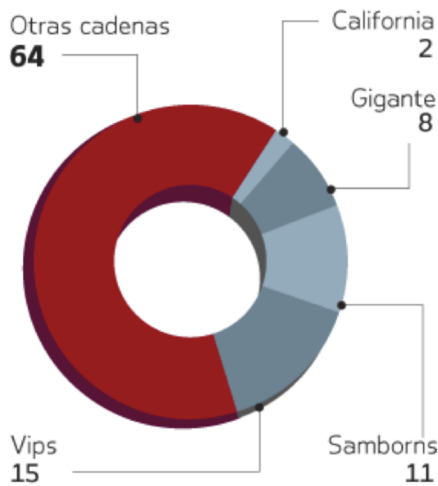
### Las grandes firmas restauranteras en el país se disputan ingresos que tiende a crecer de forma importante

**Crecimiento del sector restaurantero en México\***  
(variación porcentual de los ingresos)



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

**Distribución del mercado entre las cadenas restauranteras**  
(porcentajes)

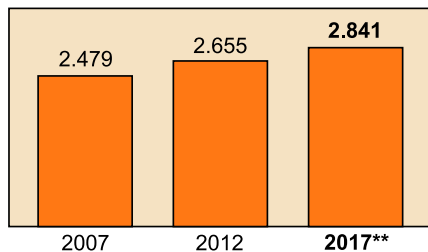


Fuente: Euromonitor

Fuente: Adaptado de www.eluniversal.com.mx

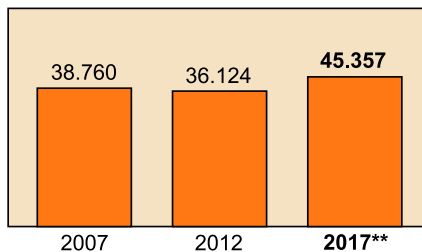
Gráfico 7.4.

**Crecimiento de las cadenas por número de restaurantes**  
(cifras en unidades)



\*\*Estimado Fuente: Euromonitor

**Crecimiento del mercado restaurantero**  
(millones de pesos)



\*\*Estimado Fuente: Euromonitor

Fuente: Adaptado de www.eluniversal.com.mx

Canirac ha elaborado varios monográficos sobre la estructura y la situación de la restauración a partir del último censo oficial llevado a cabo en el 2009.

Los datos globales que se obtienen para la actividad comercial objeto del estudio son unas ventas totales de 190 millones de pesos, lo que representa un 1,4% del PIB Nacional y un 13% del PIB Turístico y la distribución del gasto: personal y alimentos son las partidas de mayor importe con el 27 y el 21% del total de gasto.

Con todas estas informaciones, se concluye que el sector de la restauración en México tiene recorrido y mucho potencial.

En cuanto al ámbito de importaciones, si los restaurantes usan productos agroalimentarios de países terceros, como el caso de productos españoles, pueden comprarlos a importadores distribuidores (con márgenes de intermediación, encarecen el producto de venta final) o importándolos directamente (tienen que hacer frente a la compleja y farragosa tramitación documental y en aduanas). En el caso que nos ocupa, la importación y distribución de estos productos lo hace la central de franquicias.

#### Ved también

La central de franquicias se analizará en el apartado 2 ("Proyecto de inversión empresarial en el exterior por medio de una planta productiva") de este módulo.

### 1.6. Elección de la franquicia como fórmula de internacionalización

En el último estudio estadístico de la Asociación Española de Franquiciadores (AEF) del año 2013, se muestra que hay franquicias españolas en 123 países y se exportan un total de 279 marcas con 18.700 locales ubicados en mercados exteriores.

La moda, la hostelería y el sector mobiliario-textil-hogar son las actividades económicas más relevantes en la internacionalización de la franquicia española. La tabla 7.3 desglosa las marcas agrupadas por sectores, locales y países; y el gráfico 7.5 muestra los 10 países destino de las franquicias españolas.

Tabla 7.3. Países con presencia de franquicias españolas

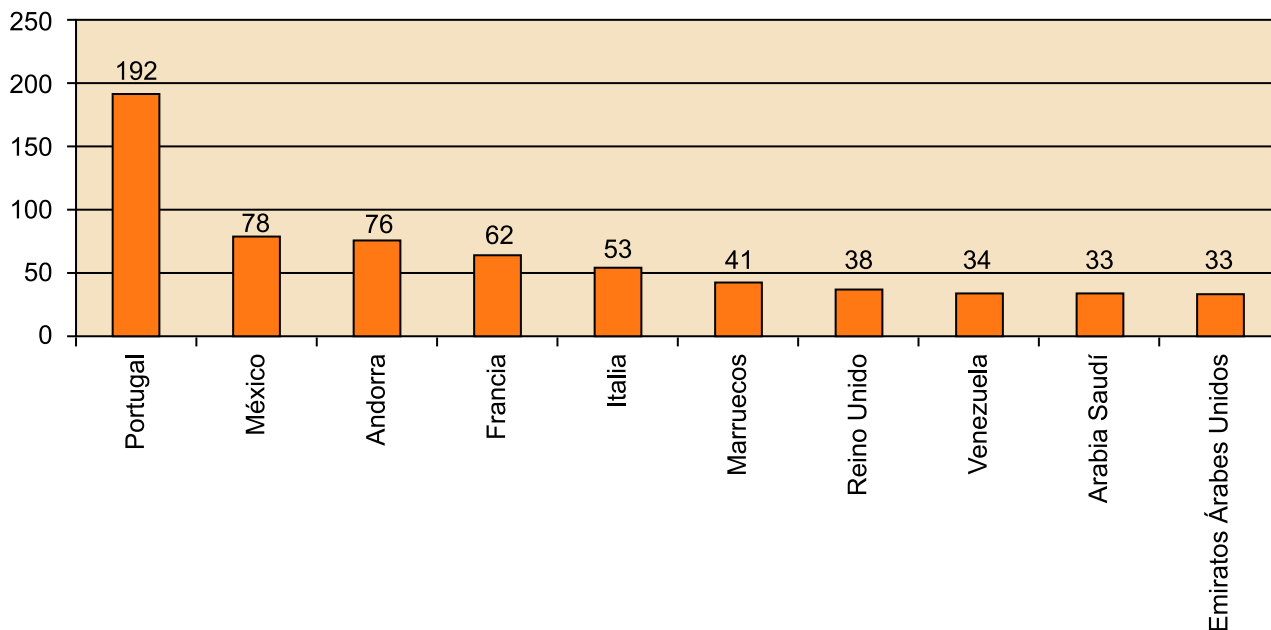
Países	Núm. enseñas	Núm. locales	Países	Núm. enseñas	Núm. locales	Países	Núm. enseñas	Núm. locales
Albania	3	3	Eslovaquia	17	40	Mónaco	4	4
Alemania	23	296	Eslovenia	11	25	Montenegro	8	8
Argelia	1	1	Estonia	6	10	Mozambique	1	1
Andorra	76	103	Filipinas	11	49	Nicaragua	1	1
Angola	4	9	Finlandia	3	13	Nigeria	3	4
Arabia Saudí	33	231	Francia	62	1.792	Noruega	8	32
Argentina	21	686	Georgia	9	10	Nueva Zelanda	2	9
Armenia	9	10	Gibraltar	8	8	Omán	6	7
Aruba	8	8	Grecia	32	642	Panamá	30	54
Australia	7	18	Guatemala	30	130	Paraguay	6	7
Austria	8	56	Haití	1	1	Perú	25	122
Azerbaiyán	8	15	Holanda	18	142	Polonia	20	546
Bahamas	1	1	Honduras	17	58	Portugal	192	3.002
Bahrein	15	21	Hungría	13	62	Puerto Rico	9	20
Bélgica	27	184	India	7	68	Qatar	25	37
Benín	1	1	Indonesia	7	58	Reino Unido	38	307

Países	Núm. enseñanzas	Núm. locales	Países	Núm. enseñanzas	Núm. locales	Países	Núm. enseñanzas	Núm. locales
Bermudas	1	1	Irak	1	1	República Checa	14	66
Bielorrusia	2	7	Irán	5	7	Rep. Dominicana	31	68
Bolivia	3	5	Irlanda	16	50	Rumanía	30	165
Bosnia	7	20	Islandia	1	2	Rusia	27	554
Brasil	20	1.093	Israel	13	112	San Marino	1	1
Bulgaria	17	67	Italia	53	1.137	Senegal	2	2
Cabo Verde	1	1	Japón	10	105	Serbia	11	39
Camboya	1	1	Jordania	20	28	Singapur	13	54
Camerún	1	1	Kazajistán	11	27	Siria	12	25
Canadá	8	36	Kosovo	1	1	Sri Lanka	1	1
Chile	25	225	Kuwait	26	53	Sudáfrica	5	22
China	28	946	Letonia	12	34	Suecia	10	52
Chipre	23	76	Líbano	19	84	Suiza	21	90
Colombia	31	239	Libia	1	2	Surinam	1	1
Corea del Sur	11	72	Liechtenstein	1	1	Tailandia	8	26
Costa de Marfil	4	4	Lituania	8	28	Taiwán	8	41
Costa Rica	22	37	Luxemburgo	10	15	Túnez	5	11
Croacia	16	91	Macedonia	9	12	Turquía	24	1.360
Cuba	6	32	Madagascar	1	1	Uruguay	8	10
Curazao	1	1	Malasia	8	53	Ucrania	11	67
Dinamarca	4	14	Malta	12	20	Uzbekistán	1	2
Ecuador	25	74	Marruecos	41	92	Venezuela	34	742
EE. UU.	27	173	Mauricio	1	3	Vietnam	2	8
Egipto	16	60	Mauritania	1	1	<b>Países:</b>	<b>123</b>	<b>18.688</b>
El Salvador	13	56	México	78	1.027			
Emiratos Árabes Unidos	33	140	Moldavia	1	1			

Fuente: Informe Estadístico AEF 2013.



Gráfico 7.5. Diez primeros países por presencia de enseñanzas españolas.



Fuente: Adaptada del Informe estadístico AEF 2013.

Una de las fórmulas habituales de la implantación de la franquicia tiene lugar mediante el **modelo de máster franquicia**. El franquiciador vende los derechos de su franquicia para que la desarrolle otro en un país tercero o en una zona geográfica concreta. El máster-franquiciado se convierte en el responsable del desarrollo de la franquicia y de la representación del franquiciador de manera exclusiva en la zona geográfica acordada, y además elegirá a los franquiciados y gestionará el control y seguimiento de los mismos.

Se han localizado una serie de estudios de mercado e informaciones de interés sobre el negocio de la restauración de comida rápida mediante el modelo de franquicia y de su situación en México. El Instituto Valenciano de la Exportación (IVEX) publicó un estudio de mercado de la franquicia en este país del año 2010, en el que ya había más de 400 marcas de franquicias establecidas.

Lo primero que el franquiciador debe hacer en México antes de la implantación de su marca en este territorio es registrarla en el Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial. También deberá tener en cuenta la Ley federal de competencia para evitar las prácticas monopolísticas.

Es muy aconsejable contar con el asesoramiento de consultores mexicanos con experiencia en la implantación y puesta en marcha de cadenas de restaurantes franquiciados. Estos asesores externos van a dar un análisis específico y actualizado del sector en el que se va a trabajar y de la competencia real. De este modo, se define el modelo empresarial que hay que franquiciar en este país destino de tal manera que los franquiciados dependan de la matriz franquiciadora (central de franquicias) en México para el desarrollo de sus propios negocios y estén obligados a utilizar los servicios de marketing, de formación continua, de seguimiento y de asistencia del franquiciador.

A continuación, se tiene que hacer un plan de viabilidad económica para definir las previsiones económicas y financieras del modelo de negocio que hay que poner en marcha y diseñar las obligaciones financieras del franquiciado: canon y *royalties*. También se tiene que establecer una proyección del modelo en el tiempo y en el espacio; analizar en un periodo de tiempo concreto los locales que se van a ir abriendo y la expansión geográfica de los mismos.

El franquiciador español ya tiene experiencia en el desarrollo del modelo de franquicias en el Estado español: cuenta con unos manuales que son la guía del franquiciado; entre estos destacan el de los procedimientos del trabajo, de gestión comercial, económica, técnicos, informáticos, de marketing y de imagen. Estos manuales deberán ser adaptados a los hábitos y la cultura mexicana.

### **Modelo de franquicia internacional**

A continuación, se adjuntan dos tipos de contratos para el modelo de franquicia internacional; el primero, proporcionado por el Consejo de Cámaras en el Estado español y el segundo, proporcionado por ProMexico (organismo mexicano que fomenta la inversión directa extranjera y las exportaciones, similar al ICEX):

- Modelo de franquicia internacional extracomunitario.
- Contrato internacional franquicia México.

## 2. Proyecto de inversión empresarial en el exterior por medio de una planta productiva

### 2.1. Presentación de la empresa y productos que comercializa

Se sigue con el caso presentado en el apartado anterior: la empresa malagueña Q-como dedicada a la restauración que ha desarrollado su proyecto empresarial por medio de la puesta en marcha de 260 locales en un ámbito nacional. Las cazuelitas son el producto estrella del negocio y se ofrece una amplia variedad de las mismas.

- **Radiografía:** facturación del 2013 de 25 millones de euros.
- **Nacional:** centro de formación y plataforma logística.
  - Locales propios: 40.
  - Locales franquiciados: 260.
- **Plantilla:** 300 personas.
- **Internacional:**
  - Objetivo en primer país destino: central de franquicias y centro formativo (franquicia piloto). El primer año el objetivo es abrir 10 franquicias.
  - Plantilla objetivo: 40 personas.

### 2.2. Trayectoria

En el Estado español, cuenta con un recorrido de diez años en el sector mediante el sistema de franquicias. En este periodo, el grupo empresarial ha desarrollado su modelo de franquicias, lo ha ido perfeccionado y ha ganado experiencia.

Algunos de los restaurantes no son franquiciados, son propios y en un ámbito nacional han desarrollado una central de franquicias para gestionar el modelo franquiciado y dar formación y apoyo a los nuevos franquiciados que se incorporan.

Como resultado de un estancamiento en las ventas por la crisis que sufre el país, los propietarios quieren expandir el negocio en el exterior.

### 2.3. Decisión de salir al exterior

Dado que en un ámbito nacional el modelo empresarial está bien implantado, desean exportar su modelo de gestión de franquicias al exterior.

Se ha hecho un primer análisis de países destino para implantar un sistema de franquicias, y México constituye un país destino muy interesante.

### 2.4. Destino país y estudio de mercado

De los países preseleccionados, se elige México porque va a ser el país en el que se va a desarrollar el modelo de franquicia internacional y es necesario contar con una central de franquicias que haga el seguimiento de la implantación y puesta en marcha de las franquicias.

Además, a un nivel macro, México es un país bastante estable dentro de la región, con una inflación contenida, una tasa de crecimiento económico sostenida, una demanda nacional creciente, bajos costes productivos y una situación geográfica interesante para acceder a otros mercados del continente. La tabla 7.4 presenta la inversión directa extranjera en México (datos obtenidos del Informe económico y comercial 2013 editado por la Ofcomes de Mexico).

Tabla 7.4. Inversión extranjera por países y sectores (datos en millones de USD)

	2010	2011	2012	%
<b>Por países</b>				
<b>Total</b>	<b>21.372,4</b>	<b>21.503,7</b>	<b>12.659,4</b>	<b>100</b>
<b>América del Norte</b>	<b>6.894,7</b>	<b>11.501,7</b>	<b>8.443,4</b>	<b>66,6</b>
Estados Unidos	5.369,3	10.700,2	7.402,5	58,4
Canadá	1.525,4	801,5	1.040,9	8,2
<b>Unión Europea</b>	<b>12.918,7</b>	<b>6.438,7</b>	<b>1.811,8</b>	<b>14,3</b>
España	1.884,9	3.492,2	-1.524,5	-
Holanda	8.938,9	1.480,0	717,0	5,6
Alemania	358,3	381,5	752,0	5,9
Irlanda	93,9	264,0	3,9	0,03
Francia	133,2	233,3	328,6	2,59
Bélgica	40,6	157,6	2,9	0,02
Luxemburgo	363,9	145,1	831,2	6,5
Italia	70,3	105,8	146,6	1,15
Dinamarca	-12,8	115,8	108,5	0,85

Fuente: Dirección General de Inversión Extranjera (Secretaría de Economía).

	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>%</b>
Reino Unido	631,4	72,6	249,1	1,9
Suecia	375,7	43,2	180,1	1,42
Finlandia	24,5	5,8	4,2	0,03
Grecia	-0,1	0,4	0,2	-
Austria	-0,6	-5,6	10,4	0,08
Portugal	16,6	-53,7	1,6	0,01
<b>Total otros países seleccionados</b>	<b>1.211,1</b>	<b>2.853,4</b>	<b>2.047,0</b>	<b>16,16</b>
Brasil	378,7	336,4	12,5	0,09
Suiza	244,7	1.163,2	204,3	1,61
Japón	545,1	896,7	1.657,8	13,09
Colombia	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
<b>Por sectores</b>				
<b>Total</b>	<b>21.372,4</b>	<b>21.503,7</b>	<b>12.659,4</b>	<b>100</b>
Agropecuario	91,2	27,6	61,3	0,48
Extractivo/ minería	1.209,3	1050,6	627,7	4,95
Industria manufacturera	12.168,8	9.819,7	7.045,0	55,65
Electricidad y agua	6,7	-218,8	128,1	1,01
Construcción	88,7	1.692	1.626,9	12,85
Total servicios	7.807,7	9.132,9	3.170,0	25,04
Comercio	2.740,0	2.303,9	2526,9	19,96
Transportes y comunicaciones	185,0	285,2	237,6	1,87
Servicios financieros	1.932,2	2.478,0	-2.723,0	-21,5
Servicios de apoyo a negocios	655,1	61,5	279,7	2,20
Otros servicios	2.295,0	4.004,0	2.849,0	22,50

Fuente: Dirección General de Inversión Extranjera (Secretaría de Economía).

En la tabla, se puede observar que Estados Unidos es el primer socio comercial y el Estado español ocupa el segundo puesto (es el líder comercial de los países comunitarios). En tercer lugar, se encuentra Holanda. Cabe señalar que en el año 2012 el saldo de la inversión directa española es negativo como consecuencia de una operación financiera de colocación de acciones del Banco Santander entre las bolsas de Nueva York y México en este año, que se con-

tabilizó como una inversión directa en cartera negativa. Este hecho ha sido puntual y la tendencia en la última década es de una importante inversión de las empresas españolas en este país.

Los asesores mexicanos han llevado a cabo un análisis específico del sector en el que se destaca la rentabilidad del proyecto, la creciente demanda del mercado interno, la no saturación del mercado, los bajos costes de implantación, las adaptaciones de los productos a los gustos del país, las estrategias comerciales y de marketing para implantar, la rentabilidad y sus proyecciones futuras para el franquiciado, entre otras variables.

## 2.5. Elección de la inversión productiva directa

En el apartado "Proyecto de inversión empresarial en el exterior por medio de la franquicia" de este módulo se ha analizado el modelo de la franquicia internacional como fórmula para internacionalizarse. Sin embargo, para que un sistema de franquicias funcione y esté bien gestionado, es necesario contar con una central de franquicias (que constituye el núcleo duro de gestión de todos los franquiciados).

En el Estado español, tienen experiencia en la puesta en marcha de una central de franquicias que consta de distintos departamentos:

- **Marketing:** Multidisciplinar. Dará asesoramiento a los franquiciados en la distribución, decoración, actos de promoción, campañas publicitarias y acciones específicas de marketing individualizadas.
- **Expansión:** llevan a cabo la selección de los franquiciados.
- **De atención al franquiciado:** servicio posventa. Trata de resolver las incidencias diarias que se le presentan al franquiciado.
- **De formación e informática:** en la central de franquicias, se integra un local piloto de formación para que los nuevos franquiciados se formen en la gestión de su negocio.
- **Central de compras:** los franquiciados comprarán en exclusiva o no los productos necesarios para el negocio. Permite obtener mejores precios de compra, la rotación de *stock* es más eficiente y se controla la gestión diaria de los franquiciados.
- **Departamento financiero:** se centra en la contabilidad analítica y en las previsiones de ventas. Facilita informes a los franquiciados de los resultados empresariales y de la marcha del negocio, y pone énfasis en las desviaciones detectadas y actuaciones de corrección para mejorar la ratio de rentabilidad.

La implantación de un sistema de franquicias en México va asociada a la inversión directa de una central de franquicias junto con un centro formativo para los franquiciados. De esta manera, los franquiciadores van a poder supervisar la gestión diaria de los locales franquiciados: ventas diarias, rotación de *stocks*, fidelización en las compras de determinados productos, resolución de incidencias y dudas.

Además, el centro formativo consta de un local piloto para dar formación a los franquiciados sobre el negocio que van a desarrollar en su local. El centro también incluye unas cocinas para dar cursos gastronómicos y nuevas tendencias que se van incorporando en las cartas que se ofrecen en los restaurantes franquiciados.

A continuación, analizaremos brevemente la legislación mexicana para la implantación de una sociedad.

### 2.5.1. Marco legal

Para establecer una inversión directa extranjera en suelo mexicano, se utiliza la Ley de inversión extranjera (LIE de 1993). Esta Ley ha sido actualizada durante los últimos años y permite a los inversores extranjeros desarrollar proyectos empresariales en este país sin ninguna restricción, salvo aquellas actividades empresariales que las autoridades mexicanas consideran que son estratégicas para el país (energía, electricidad, comunicaciones, petróleo, etc.).

En el caso que se está analizando, no encontramos ninguna restricción a la inversión directa extranjera.

Para establecer una empresa en México, la legislación contempla cuatro posibilidades.

1) **Oficina de representación:** que a su vez distingue la que tiene actividad mercantil y la que solo es oficina de representación sin capacidad de generar ingresos.

En el caso particular que se analiza, interesa la oficina de representación que genere ingresos. Para poder trabajar en el territorio mexicano, también deberá inscribirse en el Instituto del Seguro y la Secretaría de Hacienda. En el caso de llevar a cabo importaciones, tendrá que registrarse en el padrón de importadores. A estos efectos, la oficina de representación con ingresos se considera como una sociedad extranjera que paga impuestos en México y que le será de aplicación el convenio bilateral entre el Estado español y México para evitar la doble imposición.

2) **Establecimiento de una sucursal/filial:** se trata de una sociedad extranjera que puede hacer negocios en México, es decir, una **sucursal** es una oficina de representación con ingresos. La diferencia entre las dos modalidades es que la

sucursal tiene la condición de comerciante según el Código de Comercio y se debe inscribir en el Registro de Relaciones Exteriores. La **filial** es una sociedad mexicana con participación de inversión extranjera.

**3) Creación de una sociedad mercantil:** para la creación de una sociedad de este tipo, la legislación nacional permite que la inversión extranjera alcance el 100%. Cuando el porcentaje de participación extranjera en el capital es superior al 51%, se denomina subsidiaria.

Se contemplan dos tipos de sociedades mercantiles.

- **De responsabilidad limitada:** el capital mínimo será el que se determine en los estatutos de la sociedad y estará suscrito (mínimo de dos socios hasta un máximo de cincuenta).
- **Sociedad anónima:** similar a la sociedad de responsabilidad limitada, con la diferencia de que el capital mínimo suscrito es superior.

**4) Joint venture:** es un contrato de asociación que no está regulada de manera específica en la legislación mexicana. La Ley general de sociedades mercantiles sí regula la asociación en participación (tipo concreto de *joint venture*), pero no le otorga personalidad jurídica.

Esta última modalidad puede entrañar más riesgos al carecer de un marco legal definido.

Las alternativas más razonables serían la apertura de una sucursal o de una filial.

#### **Costes societarios**

En el enlace "Costes de establecimiento en México" del año 2013 que ha elaborado la Ofcomes de México se hace un desglose muy pormenorizado de los costes societarios, ámbito fiscal, costes inmobiliarios, salariales, suministros y comunicaciones para poner en marcha una sociedad en México.

A continuación, detallan brevemente algunos aspectos relevantes en la apertura de una sociedad en México y que tienen que ver con la propiedad industrial, con la normalización y la calidad, con las importaciones y el apoyo institucional de organismos españoles y mexicanos para la inversión directa extranjera en este país.

#### **Propiedad industrial**

Encontramos una Ley de propiedad industrial de 1991, y el Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial (IMPI) es el organismo regulador de este material.



En el caso particular de las franquicias, resulta imprescindible registrar la marca, nombre comercial, si hay diseño industrial y productos en el país en el que se va a implantar. Se permite la transmisión de derechos y licencias, que se deben notificar al IMPI.

## **Normalización**

La legislación mexicana es muy extensa y se actualiza de manera constante en materia de normalización y de requisitos técnicos.

A la hora de importar, hay un excesivo rigor en la aceptación de ciertos documentos en origen que acreditan el origen, la composición y el cumplimiento de estándares sanitarios, fitosanitarios y veterinarios. Por otra parte, una vez que el producto se puede comercializar en el país azteca tiene otra amenaza importante si no existe una protección real de la propiedad industrial (caso de los embutidos españoles en cuanto al uso de su nombre: queso manchego, jamones). Estos nombres se suelen copiar en el mercado destino.

El sistema mexicano de normalización se enmarca en la Ley federal de metrología y normalización (LFMN) de 1992. Esta Ley regula el Programa nacional de normalización, en el que señala los órganos reguladores y establece tres tipos de normas:

1) **La norma oficial mexicana**, que es de obligado cumplimiento. Y señala las características, reglas, procedimientos de fabricación y atributos relativos a un producto, así como el etiquetado, embalaje, simbología, marcado y terminología que debe presentar el producto en el mercado.

2) **La norma mexicana** es de aplicación voluntaria, es similar a la anterior norma y está sujeta a lo dispuesto en el artículo 54 de la LFMN.

3) **Las normas de referencia**, en consonancia con el artículo 67 de la LFMN, son de obligado cumplimiento y se elaboran cuando la normativa nacional y la internacional son obsoletas o no contemplan un producto concreto.

Hay un Programa nacional de normalización que difunde las normas que hay que desarrollar de manera anual, así como su alcance y contenido, y que especifica qué organismos y laboratorios están acreditados para que el producto afectado cumpla con los estándares de calidad y normalización en México.

## **Sistema de importación**

México ha sido tradicionalmente un país muy proteccionista con elevados aranceles, con numerosas trabas y restricciones a la importación de productos y servicios. En los últimos años, la Secretaría de Economía mexicana está llevando a cabo avances en la modernización y apertura de la economía al exte-

rior. De este modo, tanto los aranceles como la tramitación de las importaciones se están reduciendo y simplificando de manera notable. Sin embargo, la normativa referente a las importaciones sigue siendo compleja y cambiante.

En este país, el agente de aduanas es el único actor autorizado a llevar a cabo el despacho aduanero.

Los importadores tienen que cumplir una serie de requisitos ante las autoridades mexicanas:

- Registrarse en el padrón de importadores.
- Registrarse en el Registro federal del contribuyente y estar al corriente con el fisco.
- Autorización a la Secretaría de Hacienda y Crédito Público para la importación de determinados productos.
- Diferenciar en su contabilidad inventario de productos nacionales y extranjeros.
- Llevar un registro documental de sus importaciones para comprobar que los aranceles aplicados y, en su caso, beneficios fiscales y cuotas compensatorias se han aplicado correctamente.
- Presentar carta de autorización de representación al agente de aduanas y comunicación que acredite el valor de la mercancía para determinar su valor en aduanas y calcular los tributos que hay que pagar por esta importación.

En lo que respecta a la gestión documental de las importaciones, se puede resumir en que es compleja y cambiante. Los principales documentos que hay que presentar son factura comercial; *packing list*; declaración de la importación; documento de embarque; certificado de procedencia de la importación; certificados fitosanitarios o sanitarios, según corresponda; certificado eur. 1<sup>3</sup>; certificado de buenas prácticas de manufactura; certificado de análisis o composición; y certificado de libre venta.

Dependiendo de la naturaleza y la composición del producto que hay que importar, puede haber más documentos y exámenes directos en la propia aduana de importación para validar la entrada del producto en el país.

Cabe señalar que los productos agroalimentarios están sometidos a controles de calidad bastante rigurosos y ciertas barreras proteccionistas.

<sup>(3)</sup>Productos originarios de la Unión Europea que tienen trato preferencial.

El Ministerio de Economía español proporciona una página web que señala las barreras arancelarias y no arancelarias a la importación de productos españoles en terceros países:

[www.barrerascomerciales.es](http://www.barrerascomerciales.es)

En esta página, al elegir el país de México y seleccionar productos agroalimentarios, aparece la información en pantalla que muestra el gráfico 7.6.

Gráfico 7.6. Barreras al comercio.



Fuente: [www.barrerascomerciales.es](http://www.barrerascomerciales.es) (abril, 2014).

La primera barrera indica una falta de protección de propiedad industrial sobre la denominación jamón serrano, chorizo y salchichón. En este país se comercializan productos denominados así y que no se corresponden con los productos españoles. Se están llevando a cabo negociaciones bilaterales para registrar estos nombres en el Instituto de Propiedad Industrial.

La segunda barrera se aplica a los productos porcinos españoles (embutidos), y se exige un condicionante sanitario en origen (mataderos españoles) que cumpla con la exigente normativa mexicana en lo que respecta a certificados sanitarios, veterinarios, de estándares de calidad, etc. Hay que decir que varias empresas españolas han homologado sus instalaciones en el Estado español para exportar estos productos a México.

Los impuestos que se aplican en las importaciones son los siguientes:

- El **general** (que depende del acuerdo de comercio suscrito entre México y el país afectado).
- El **IVA**, que es del 16%.
- **Derecho de trámite aduanero** (se actualiza cada seis meses).

#### Web recomendada

Lo más recomendable es consultar su página web ([www.aduanas.gob.mx/](http://www.aduanas.gob.mx/)) para comprobar las actualizaciones.

## **Apoyo institucional a las inversiones directas extranjeras y a las exportaciones**

Se debe señalar que México y el Estado español cuentan con programas de apoyo a la inversión directa extranjera en este país.

Por el lado del Estado español, el Ministerio de Economía y Competitividad ha desarrollado una serie de actuaciones de apoyo institucional y de apoyo al comercio, a la inversión, a la información y la formación en distintos sectores de potencial crecimiento, con el propósito de mantener y aumentar la importante presencia empresarial española en este mercado, reforzar la imagen de marca España y aprovechar el impulso a los planes de modernización de infraestructuras para apoyar la presencia de empresas españolas.

En definitiva, los dos países están logrando avances en aspectos sobre la propiedad industrial, tecnología y comunicaciones y sobre la reducción de barreras al comercio para favorecer la inversión española en este país por medio de las exportaciones directas y de las inversiones directas españolas. Las actuaciones de apoyo al comercio se traducen en una serie de actividades de promoción de los sectores considerados de potencial crecimiento: ferias, misiones directas e inversas, campañas de promoción, acciones promocionales y jornadas técnicas. En lo que respecta a las actuaciones de apoyo a la inversión, el ICEX cuenta con programas específicos como el PAPI (Programa de apoyo a proyectos de inversión). Organismos como Cesce y Cofides tienen un número creciente de pólizas de seguro y financiación en proyectos empresariales españoles en este país. En cuanto a la información, la Ofcomex México se encarga de manera periódica de actualizar la información relevante para inversores españoles y ofrece servicios de consultoría. El Icx cuenta con plataformas digitales para mantener reuniones en línea a un lado y otro del charco. Además, ofrece la formación de técnicos en comercio exterior por medio de sus becas en las Ofcomes.

En México, el organismo público más importante en la promoción de este país en el exterior y la ayuda a la inversión directa extranjera es Promexico. Encontramos otros organismos estatales como la Secretaría de Economía, la de Relaciones Exteriores y la de Hacienda y Crédito Público que también apoyan la inversión directa extranjera. Cabe mencionar que hay organismos federales de ámbito regional que se centran en atraer a sus áreas de influencia inversiones empresariales, y también se debe indicar el papel privado de las cámaras de comercio mexicanas e hispanomexicanas, que asesoran y apoyan el establecimiento de empresas extranjeras en sus zonas de influencia.

Promexico es una entidad similar al ICEX en el Estado español, cuyo objetivo principal es la internacionalización de la pyme mexicana. Articula una serie de programas con actuaciones coordinadas con los organismos federales estatales, regionales y privados para promover la economía mexicana en el mundo. Dispone de oficinas comerciales en distintas capitales del mundo, entre

estas Madrid, en las que se promueven encuentros bilaterales entre empresarios, entrevistas en línea, desarrollo de plataformas logísticas y de encuentros de potenciales compradores/clientes.

En la página web de Promexico, encontramos un apartado específico para la inversión directa extranjera en el que el inversor encuentra información relevante para su posible inversión en este país. Se destaca el mapa de inversión en México, en el que se incluye por sectores económicos el mapa productivo y la infraestructura que ofrece el país, datos estadísticos estatales y otras informaciones de interés.

De manera resumida, se señalan varios programas de incentivos de inversión, fiscales y de desarrollo tecnológico que promueve esta entidad a las inversiones extranjeras.

### **1) Programas de incentivos de inversión**

- Devolución de impuestos a la importación a los exportadores.
- Fomento y operación de la industria maquiladora de exportación (importación temporal que permite no pagar el impuesto general de importación porque se va a exportar posteriormente al proceso maquilador).
- Programa de promoción sectorial. Se permite importar con trato preferencial determinadas mercaderías para su consumo nacional o para su exportación.
- Nuevo esquema de empresas certificadas, que obliga a las empresas asociadas a estar certificadas según ciertos estándares de calidad internacionales para favorecer la cadena logística del comercio exterior de las mismas.

### **2) Programas de incentivos fiscales**

- Deducción inmediata. Se aplica en proyectos empresariales intensivos en mano de obra y respetuosos con el medio ambiente, y se aplican en determinados estados.
- Incentivos de impuestos federales para compañías que no tienen base permanente en México. Algunas maquiladoras se evitan pagar una parte del impuesto de la renta.
- Créditos fiscales para impuestos federales en I+D. Se puede recibir un crédito fiscal del 30% en gasto aplicado a I+D.

### **3) Programas de desarrollo tecnológico e innovación**

- Programas de estímulos a la innovación. Apoyan proyectos de innovación y de desarrollo de tecnología.
- Fondo Internacional. Fondo de cooperación tecnológica entre México y la Unión Europea.

Finalmente, debemos señalar que en cada Estado hay organismos federales estatales y privados que promueven la atracción de inversión extranjera a sus parques industriales, con rebajas sustanciales en la compra de terrenos, alquileres, tasas aplicables, exenciones fiscales y demás incentivos para conseguir la mayor localización de proyectos empresariales en sus ámbitos geográficos de actuación.

En último lugar, el ICEX proporciona una herramienta que es un simulador de costes de establecimiento en diferentes países.

En el caso que nos ocupa, se ha hecho una estimación de lo que podría costar la implantación de una central de franquicias en una ciudad como México DF, y el programa hace una comparativa aplicando la misma inversión en dos países similares. Se ha supuesto el alquiler de una oficina de 300 m<sup>2</sup> y el alquiler de una nave de 500 m<sup>2</sup>, además de contar con dos personas expatriadas y la contratación de personal local desglosado en un director, cinco mandos intermedios y treinta y dos trabajadores sin cualificación. No se han tenido en cuenta los costes asociados a otros suministros (energía, comunicaciones, coches).

México es más competitivo que Brasil y Colombia en cuanto a los costes de establecimiento de montar una sociedad en estos países.

Tabla 7.5. Resultado

<b>Costes de establecimiento</b>				
	<b>1 año</b>	<b>%</b>	<b>3 años</b>	<b>5 años</b>
Costes inmobiliarios	34.663,2 €	15,2	103.989,59 €	173.316 €
Costes laborales	191.000 €	83,76	573.000 €	955.000 €
Suministros y otros costes	0 €	0	0 €	0 €
Costes societarios	2.371,43 €	1,04	2.371,43 €	2.371,43 €
<b>Total país</b>	<b>228.034,62 €</b>	<b>100</b>	<b>679.361,06 €</b>	<b>1.130.687,38 €</b>
<b>Comparativa con los países próximos disponibles</b>				
	<b>1 año</b>	<b>%</b>	<b>3 años</b>	
Colombia	270.558,97 €	808.462,06 €	1.346.365 €	

\* Los gastos societarios, de compra inmobiliaria, construcción, reforma e instalaciones especiales se amortizan en cinco años. Fuente: Simulador ICEX y Cofides.

**Costes de establecimiento**

Brasil	423.970,41 €	1.179.032,25 €	1.934.094 €
--------	--------------	----------------	-------------

\* Los gastos societarios, de compra inmobiliaria, construcción, reforma e instalaciones especiales se amortizan en cinco años. Fuente: Simulador ICEX y Cofides.





## Bibliografía

**Alba, M. C.** (2009). *Las franquicias en México en 1999 y 2007*. México: 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). "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, M.** (2007). *Manual práctico de comercio internacional*. Bilbao: Deusto.

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

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

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

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

**ICEX** (junio 2012). "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*.

### Referencias de 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](http://www.aduanas.gob.mx)

[www.franquicias.es](http://www.franquicias.es)

[www.infofranquicias.com](http://www.infofranquicias.com)