

**ESTUDIO DE PREFACTIBILIDAD PARA EL ESTABLECIMIENTO DE LA
FRANQUICIA GUESS EN LA CIUDAD DE BUCARAMANGA**

**YINA ZULEIKA RIVAS RENTERIA
LINA PAOLA CORZO TORRES**

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
FACULTAD DE INGENIERIA FISICOMECAICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES
ESPECIALIZACIÓN EN EVALUACIÓN Y GERENCIA DE PROYECTOS
BUCARAMANGA**

2012

**ESTUDIO DE PREFACTIBILIDAD PARA EL ESTABLECIMIENTO DE LA
FRANQUICIA GUESS EN LA CIUDAD DE BUCARAMANGA**

**YINA ZULEIKA RIVAS RENTERIA
LINA PAOLA CORZO TORRES**

**Proyecto De Grado Para Optar Al Titulo de Especialista en Evaluación y
Gerencia de Proyectos**

**Asesor del Proyecto
Profesor -Consultor. JAIRO CESAR LAVERDE RODRIGUEZ**

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
FACULTAD DE INGENIERIA FISICOMECAÑICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES
ESPECIALIZACIÓN EN EVALUACIÓN Y GERENCIA DE PROYECTOS
BUCARAMANGA**

2012

Dedicamos este esfuerzo a Dios y a nuestras amadas familias quienes siempre nos animaron a seguir adelante en los momentos más difíciles y quienes con su incondicional apoyo creyeron en nosotras.

A nuestros docentes de carrera por su invaluable aporte para lograr una formación profesional ética e integral.

Yina Rivas y Lina Corzo.

TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	19
1. PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN	21
1.1. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA.	21
1.2 HISTORIA Y DESCRIPCIÓN DE LAS FRANQUICIAS EN EL MUNDO	22
1.2.1 Antecedentes.	22
1.2.2. Historia	23
1.2.2.1 Antecedentes en la edad media	24
1.2.2.2. El inicio de la franquicia en la época moderna	24
1.2.2.3. El gran auge de la postguerra	24
1.2.3. Descripción del Negocio	25
1.2.3.1 Franquicia de producción	26
1.2.3.2 Franquicia de distribución	26
1.2.3.3 Franquicia de servicios	27
1.2.3.4 Franquicia córner	27
1.2.3.5 Plurifranquicias	27
1.2.3.6 Multifranquicias	27
1.2.3.7 Franquicia activa	27
1.2.3.8 Franquicia financiera	28
1.2.3.9 Franquicia a nivel internacional	28
1.3 ANTECEDENTES DE LAS TIENDAS GUESS A NIVEL MUNDIAL	29
1.3.1 Antecedentes.	29
1.3.2. Historia.	30
1.3.3 La Franquicia En Colombia	31
1.3.3.1. La experiencia colombiana.	31
1.3.3.2. La experiencia Guess en Colombia:	38
1.3.3.3 Valor diferencial de la marca:	40

2. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO	41
2.1. JUSTIFICACIÓN	41
2.2. LOCALIZACIÓN DEL PROYECTO	42
2.2.1. Macrolocalización.	42
2.2.2 Microlocalización.	43
2.3 MARCO LEGAL DE LOS CONTRATOS DE FRANQUICIAS	46
2.3.1 Contrato de Franquicia	49
2.3.2 Validez de un Contrato de Franquicia	49
2.3.3 Estructura de un Contrato de Franquicia	50
2.3.4 Obligaciones y derechos del Franquiciador	51
2.3.5 Diferencias de la Franquicia con otras Figuras Jurídicas.	53
2.4. ANÁLISIS DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y FÍSICA DEL PROYECTO.	54
2.4.1 Diseño de la Estructura Organizacional	55
2.5. IDENTIFICACIÓN DE LOS PROCESOS DEL NEGOCIO	56
3. ANALISIS DE MERCADO	58
3.1. IDENTIFICAR A LOS INTERESADOS - STAKEHOLDERS.	58
3.1.1 Rol de los Stakeholders:	58
3.1.2 Stakeholders primarios	58
3.1.3. Stakeholders secundarios	59
3.2 MERCADO OBJETIVO.	60
3.2.1. Producto	62
3.2.2. Precio.	62
3.2.3. Competencia	62
3.2.4. Distribución.	63
3.2.5. Publicidad y Promoción	63
3.2.6 Impuestos	63
3.3. ANÁLISIS INTERNO Y EXTERNO.	63

3.3.1 Análisis Externo.	63
3.3.2 Análisis Interno	68
4. INVERSIONES	70
4.1 MAQUINARIA Y EQUIPO	70
4.2 MUEBLES Y ENSERES	70
4.3 ADECUACIÓN DE INSTALACIÓN	71
4.4 INVERSIÓN CAPITAL DE TRABAJO	71
4.5 INVERSIÓN TOTAL	73
5. FUENTES DE FINANCIACIÓN	74
5.1. FLUJOS DE LOS PRÉSTAMOS	74
5.2. FUENTES Y USOS PROYECTADOS	75
6. ESTIMACIÓN DE LAS VENTAS	76
6.1. ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADOS	77
6.2. FLUJOS DE CAJA PROYECTADOS	78
7. ANÁLISIS DE LAS RAZONES E INDICADORES FINANCIEROS	79
8. CONCLUSIONES	80
9. RECOMENDACIONES	81
BIBLIOGRAFÍA & CIBERGRAFÍA	82
ANEXOS	84

LISTADO DE TABLAS

	Pág.
Tabla1. Número de redes y establecimientos por país: 2003	33
Tabla 2. Franquicias por sector de Actividad	38
Tabla 3. Obligaciones y Derechos del Franquiciador.	51
Tabla 4. Franquicia Vs. Otras Figuras Jurídicas	53
Tabla 5. Número de Empleados por Cargo	56
Tabla 6. Estimación del mercado.	61
Tabla 7. Proyección de Población 2012-2020 Mujeres en Edad (15 años hasta 50 años) Bucaramanga y su área Metropolitana Análisis DOFA: Priorización de las Fortalezas y Debilidades	68
Tabla 8. Análisis DOFA: Priorización de las fortalezas y debilidades	70
Tabla 9. Muebles y Enseres	70
Tabla 10. Inversión Adecuación de Instalación	71
Tabla 11. Saldo de Efectivo Requerido en Caja	71
Tabla 12. Cálculo del Capital de Trabajo	72
Tabla 13. Inversión Total	73
Tabla 14. Estructura Financiera	74
Tabla 15. Flujo de Caja: Estado de Liquidez	75
Tabla 16. Estimación de Ventas	76
Tabla 17. Estado de Resultados	77
Tabla 18. Flujo de Caja del Inversionista	78
Tabla 19. Flujo de Caja del Proyecto	78
Tabla 20. Flujo de Caja del Proyecto	79

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Clasificación de las Franquicias	26
Figura 2: Modelo Conceptual para Franquiciar	28
Figura 3. Ubicación de almacenes Guess en Bogotá - Colombia	39
Figura 4. Mapa del Municipio Bucaramanga y su Área Metropolitana	42
Figura 5. Centro Comercial Parque Bucaramanga - Sector Cañaveral Actualmente en Construcción.	44
Figura 6. Estructura de un Contrato de Franquicia	46
Figura 7. Organigrama	54
Figura 8: Stakeholders del Proyecto	60
Figura 9. Análisis Externo e Interno del Negocio Aplicando Porter	67

LISTA DE GRAFICOS

	Pág.
Gráfica 1 Evolución de las franquicias colombianas: 2005-2010	34
Gráfico 2. Interés de expansión de las franquicias en Colombia.	35
Gráfica3. Porcentaje de Crecimiento Anua.	36
Gráfico 4: Franquicias Nacionales Vs. Internacionales y Franquicias por País de Origen.	37

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
ANEXO A. MODELO DE UN CONTRATO DE FRANQUICIA	84
ANEXO B. CÓDIGO DE ETICA, ASOCIACIÓN INTERNACIONAL DE FRANQUICIA	93
ANEXO C. FOTOGRAFIAS ALMACEN GUESS CENTRO COMERCIAL SANTAFÉ, BOGOTA - COLOMBIA.	95

RESUMEN

TITULO:

ESTUDIO DE PREFACTIBILIDAD PARA EL ESTABLECIMIENTO DE LA FRANQUICIA GUESS EN LA CIUDAD DE BUCARAMANGA*

AUTORES:

YINA ZULEIKA RIVAS RENTERIA. - Ingeniera Industrial

LINA PAOLA CORZO TORRES - Ingeniera Industrial**

PALABRAS CLAVES:

Know-how, franquicia, inversionista, empresa matriz.

DESCRIPCIÓN:

La distribución de productos y servicios de una marca reconocida en el mercado, propone una ventaja para los emprendedores que desean invertir en negocios que han tenido éxito en otros países. El know how, o la transmisión de conocimientos y experiencias (el saber hacer), de la empresa matriz hacia los nuevos emprendedores reduce el riesgo y costos de posicionamiento en el mercado de su propia marca.

Este modelo de distribución llamado franquicia permite la creación de pequeñas y medianas empresas y la generación de nuevos empleos, además de resultar atractivo para los dueños de marcas ya que les permite expandirse e internacionalizarse de manera rápida.

En los últimos años la franquicia en Colombia ha tomado fuerza gracias a los esfuerzos realizados por la MIPYMES, consultores especializados, cámaras de comercio de diferentes ciudades y FENALCO. Las empresas colombianas a pesar de contar con potencial para desarrollar una cadena de franquicias, no han dado este paso, en gran parte por carecer de una guía práctica así como estudios donde se señale el éxito y fracaso de este modelo de negocio.

El presente trabajo busca ofrecer al inversionista información relevante que le permita identificar los requisitos legales y los recursos económicos de los que debe disponer para establecer una tienda bajo este modelo en la ciudad de Bucaramanga.

* Monografía

** Facultad de Ingenierías Físico Químicas Escuela de Estudios Industriales y Empresariales. Especialización En Evaluación Y Gerencia De Proyectos - Director _Jairo Cesar Laverde Rodríguez.

SUMMARY

TITLE:

Prefeasibility study for the establish nance GUESS THE FRANCHISING IN Bucaramanga *

AUTHORS

YINA ZULEIKA RIVAS RENTERIA. - Industrial Engineer

LINA PAOLA CORZO TORRES - Industrial Engineer**

KEYWORDS:

Know-how, franchise investor parent company.

DESCRIPTION:

The distribution of products and services of a recognized brand in the market, suggests an advantage for entrepreneurs who want to invest in businesses that have been successful in other countries. The know-how, or the transmission of knowledge and experience (know-how), of the parent company to the new entrepreneurs reduce risk and costs of market positioning of its own brand.

This distribution model called franchising allows the creation of small and medium enterprises and the creation of new jobs, well as appeal to brand owners because it allows them to expand and internationalize quickly.

In recent years the franchise has taken hold in Colombia thanks to the efforts of the MIPYMES, consultants, chambers of commerce in different cities and FENALCO. Colombian companies despite having the potential to develop a chain of franchises, have not taken this step, largely due to lack of practical guidance and studies that indicate the success or failure of this business model.

This paper seeks to provide investors with relevant information to enable it to identify the legal requirements and economic resources which should be available to establish a store under this model in the city of Bucaramanga.

* Monograph

** Faculty of Physical Engineering School of Chemical Industry and Business. Specialization in Evaluation and Project Management - Director Laverde Jairo Cesar Rodriguez..

GLOSARIO

FRANQUICIA. Sistema de colaboración empresarial entre personas jurídicas y económicamente independientes, en la que una parte (franquiciador) cede a otra (franquiciado) el derecho de uso y explotación comercial de una marca y de un sistema comercial, a cambio de una contraprestación económica.

CONTRATO DE FRANQUICIA. Es el documento final que regula los derechos y obligaciones del franquiciado y franquiciador durante toda la vigencia de la relación. En este documento se plasma la voluntad de los firmantes de entablar una relación empresarial a través del sistema de franquicia.

ESTANDARIZACIÓN. Es la creación de esquemas operacionales y controles tecnológicos al interior de la organización, mismos que necesariamente deberían instrumentarse para lograr uniformidad en las operaciones.

FRANQUICIADOR. Es la persona física o moral, titular de los derechos de explotación de una marca y proveedor de un know how, de comercialización y/o producción.

FRANQUICIADO. Es la persona física o moral que adquiere contractualmente del franquiciador el derecho de explotar una franquicia. En el contrato se incluye el uso de la marca y la operación de un negocio de acuerdo con los conocimientos que le sean transmitidos.

KNOW HOW. Es la transferencia de tecnologías y experiencias por parte del franquiciador hacia los franquiciados para establecer la estandarización de sus franquicias.

MANUALES. Son los documentos en los que se integra toda la información operativa y administrativa de las unidades, con la finalidad de lograr la estandarización de operaciones, procesos, procedimientos, imagen y servicio. Los manuales pueden variar de acuerdo a las necesidades requeridas por los diferentes sistemas de franquicias.

MARCA. Es el signo que distingue a un producto o servicio de otros de su misma especie. Para tener derechos exclusivos o usar una marca se requiere que este registrada en la Súper Intendencia de Industria y Comercio.

PERFIL DEL FRANQUICIADO. Es el conjunto de características que debe cubrir el inversionista, las cuales deben ser congruentes con la filosofía y cultura de trabajo que busca cada uno de los franquiciados en su negocio. Él es quien finalmente hace una evaluación de todos los aspectos a considerar de su futuro socio. Generalmente se evalúa la edad, el sexo, sus estudios, el nivel socioeconómico, la disponibilidad, el conocimiento de mercado y la experiencia previa entre otros factores.

REGALIAS. Es el pago a él autor o inventor del producto o servicio y es el elemento favorable para el franquiciador. El franquiciador no debe verlo como un gasto más, sino como una certeza de recibir a cambio de esta cuota, el soporte y la asistencia técnica necesaria y permanente para tener éxito en el sistema de franquicias al que pertenece.

ZONA DE EXCLUSIVIDAD. Es el área geográfica alrededor del local del franquiciado en el que el franquiciador se compromete a no ubicar ningún otro franquiciado ni local propio (puede ser una calle, una ciudad o hasta un país entero).

NEGOCIO FRANQUICIADO. Es el negocio desarrollado por el franquiciante, para la producción, preparación y/o distribución del producto o servicio ofertado.

INTRODUCCIÓN

La distribución de productos y servicios de una marca ya reconocida en el mercado, propone una ventaja para los emprendedores que desean invertir en negocios que han tenido éxito en otros países. La transmisión de conocimientos y experiencias de la empresa matriz hacia los nuevos emprendedores permite a los futuros empresarios reducir el riesgo y costo de posicionamiento en el mercado.

El modelo de distribución llamado franquicia permite la creación pequeñas y medianas empresas y la generación de nuevos empleos, además de resultar atractivo para los dueños de marca ya que les permite expandirse e internacionalizarse de manera rápida.

La resistencia al cambio, el apego a las viejas formas de comercio, la carencia de incentivos gubernamentales y el paternalismo no han permitido que este modelo de negocio se haya explotado vertiginosamente en Colombia.

En Bucaramanga se conoce de este modelo en marcas reconocidas de comida, ropa, accesorios y algunos servicios, que han permanecido en el mercado desde su creación tales como Adidas, Rose Pistol, Swatch, Americanino, Diesel, Hamburguesas el Corral, McDonald's, entre otras; cuyos modelos de negocio han dinamizado el comercio y han contribuido a que Bucaramanga sea reconocida a nivel nacional por su fortaleza comercial.

La marca Guess es conocida en el mercado regional en su mayoría por relojes ofrecidos al mercado femenino, la oferta se sitúa en locales ubicados en diferentes centros comerciales de la ciudad, pero se carece de una tienda exclusiva, donde

se ofrezca mayor variedad del portafolio de productos de la marca; lo que constituye una oportunidad para el proyecto.

Por lo anterior, esta monografía busca determinar bajo la perspectiva legal y económica, si resulta o no conveniente para un inversionista ser franquiciante de la marca GUESS en la ciudad de Bucaramanga, los hallazgos de este estudio facilitarán la toma de la decisión de inversión.

1. PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN

1.1. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA.

En Colombia se carece de estadísticas que señalen el éxito o fracaso en los negocios de franquicias, de estudios que señalen las buenas prácticas para implementar el sistema, los requisitos legales y técnicos así como los recursos económicos que requiere cada unidad de negocio.

El número de firmas que ven en las franquicias la oportunidad de llevar su marca a más lugares aumenta gradualmente, dado que esta modalidad de contrato le garantiza al franquiciante la fidelidad de cada uno de las características de su marca y al franquiciador la seguridad de estar trabajando sobre un modelo exitoso de negocio.

Existen aspectos culturales, políticos, sociales, económicos y legales que influyen positiva o negativamente en el éxito de un proyecto, conocerlos e identificar sus fortalezas y debilidades en cada uno de los escenarios, es lo que marca la diferencia entre una idea ganadora y una perdedora.

Bucaramanga se ha distinguido por ser una de las ciudades de Colombia donde se concentra el mayor número de PYMES, la gran mayoría son empresas familiares dedicadas al calzado, marroquinería, bisutería y confecciones.

Partiendo de esta premisa, qué alternativa debe tomar el inversionista; ¿crear empresa basada en las tendencias de moda y diseño impuestas por la industria local?, ¿hacerse un nombre y ganar su propio prestigio y reconocimiento?, ¿reducir el riesgo y costos de posicionar su propia marca en el mercado y

acogerse a los requisitos de un franquiciador? Esta es la disyuntiva que afrontan muchos empresarios a la hora de decidir dónde invertir su dinero.

1.2 HISTORIA Y DESCRIPCIÓN DE LAS FRANQUICIAS EN EL MUNDO¹.

1.2.1 Antecedentes. Los antecedentes conocidos más antiguos de las franquicias datan de 1929, cuando Textil Pinguin de Francia, establece negocios por todo el país mediante contratos de franquicia. Ya en la década del 60 la franquicia del pret-a-porter (trajes a la medida, listos para llevar), marca el comienzo del auge en el viejo continente de este exitoso modelo de hacer negocios.

En los EEUU, las primeras franquicias exitosas toman la forma de distribución de automóviles, gasolina y bebidas gaseosas. La tan conocida y popular franquicia de restaurantes rápidos McDonald`s, que actualmente tiene más de 30 mil restaurantes en todo el mundo, comenzó a franquiciar en 1955 desde California, cuando apenas tenía una sola unidad funcionando.

Este modelo de distribución recibe un poderoso impulso ante la necesidad de dar empleo a miles de combatientes que vuelven de las guerras de Vietnam y de Corea, que se encuentran sin puestos de trabajos disponibles. El sistema de franquicias permite la creación de una gran cantidad de pequeñas y medianas empresas, la generación de nuevos empleos e incrementa la participación laboral de la mujer. Es una verdadera “masificación de los servicios” que genera la franquicia dando solución a urgentes problemas de la economía norteamericana, por medio de una política de impulso y desarrollo de la misma empresa.

¹ Tomado de: www.mercadeo.com. (citado Junio 2012)

El gran auge de las franquicias ocurre por los años 70, cuando se descubre que son una excelente forma de internacionalizar (globalizar) marcas y todo tipos de negocios. De este modo los EEUU pasan a ser un enorme exportador de todo tipo de negocios llave en mano, en los cuales no hay que pensar nada, solamente seguir las instrucciones que están en los manuales de operación. Lentamente, pero en forma segura, las empresas de diferentes países comienzan a darse cuenta que pueden incrementar su volumen de negocios a nivel nacional e internacionalizarse a un costo razonable.

En nuestro país la resistencia al cambio, el apego a las viejas formas de hacer las cosas, la falta de interés y apoyo del gobierno nacional, disposiciones poco flexibles y el paternalismo organizacional, han retrasado el desarrollo y masificación de negocios bajo este esquema.

El tema de las franquicias es algo relativamente nuevo en Colombia, la mayoría de las compañías apenas están aprendiendo al respecto prueba de ello es que el termino franquicias no existe en nuestra legislación comercial, que señale parámetros claros a seguir a la hora de incursionar en el negocio.

1.2.2. Historia². El contrato de franquicia tal como se conoce en la actualidad, es un fenómeno relativamente nuevo; aunque históricamente han sido utilizadas como medio para la prestación de servicios públicos, solamente en este siglo han sido utilizadas por el sector privado como sistema de mercadotecnia aplicado a bienes y servicios. Existen dos épocas muy marcadas en el desarrollo de las franquicias como sistemas comercial y de negocios: la primera, a partir de la segunda mitad del siglo XIX y principios del siglo XX y la segunda desde la postguerra hasta nuestros días.

²Tomado de: <http://www.monografias.com/trabajos11/quefranq/quefranq.shtml>. (citado Junio 2012)

1.2.2.1 Antecedentes en la edad media: El origen de la palabra franquicia se remonta a la edad media, época en la cual un soberano otorgaba o concedía un privilegio a sus súbditos, quienes en virtud del mismo podían realizar actividades tales como la pesca y la caza. Tales autorizaciones o privilegios se designaban utilizando el término “franc”. Así mismo en Francia, las ciudades con “cartas francas” eran aquellas que tenían privilegios especiales que les garantizaban ciertas libertades o autonomías, tales como la dispensa permanente de pagar tributos al rey o al señor de la región.

Igualmente en esa época la Iglesia católica concedía a ciertos señores autorizaciones para que actuaran en su nombre, en la recolección de los diezmos adeudados, permitiendo que un porcentaje de lo recaudado fuera para ellos a título de comisión y el resto para el papa.

1.2.2.2. El inicio de la franquicia en la época moderna: El primer antecedente de franquicia en los Estados Unidos fue probablemente el otorgamiento a particulares, por la vía legislativa para la explotación de algunos servicios públicos o “public utilities” como fue el acceso a los ferrocarriles y los bancos.

Aunque el otorgamiento de estos derechos implicaba vigilancia administrativa sobre la operación de los servicios, el derecho exclusivo de explotación permitía a los particulares obtener significativas ganancias. De esta manera, las franquicias realizadas por el gobierno constituyeron un medio para desarrollar la prestación de esos servicios de una manera rápida y sin la utilización de dineros de fondos públicos.

1.2.2.3. El gran auge de la postguerra: De nuevos son los Estados Unidos los protagonistas del desarrollo de las franquicias a mediados del presente siglo. El mayor crecimiento de las franquicias se produjo después de la segunda guerra mundial. Los diferentes factores sociales, económicos, políticos y legales fueron los que hicieron que el periodo de la postguerra fuera un clima propicio para el

desarrollo de la franquicia, una economía y población en crecimiento, crearon una rápida demanda de bienes y servicios y una nueva oportunidad para desarrollar nuevas empresas.

El método de franquicias permitió que personas emprendedoras pero inexpertas, pudieran comenzar sus propios negocios con entrenamiento y supervisión de un empresario con un alto conocimiento del negocio que pretendía franquiciar. Así mismo los hombres de negocios que tenían ideas innovadoras o experiencia en algún campo específico encontraron que por medio de las franquicias, podían explotar estos conceptos sin el capital requerido para otra unidad de negocio.

1.2.3. Descripción del Negocio. La franquicia configura un matrimonio casi perfecto entre las partes, pues, al existir intereses comunes, estas deciden poner todo su empeño para lograr el éxito de su operación comercial.

Una franquicia es una modalidad de negocio y/o instrumento de mercadeo, que utiliza un método rápido y seguro de comercializar a través de la unión de dos partes, franquiciador y franquiciado, en pro del desarrollo del mismo negocio. La esencia del negocio consiste en entregar el “Know -How” o secreto profesional de una empresa exitosa a un tercero para ser explotado por este, siguiendo el mismo esquema operativo y administrativo de funcionamiento y en especial utilizando el nombre de la empresa que otorga el “know -how”. La relación entre las partes está regulada por un contrato cuyo plazo debe ser suficiente para que el franquiciado recupere el valor de su inversión y acreciente sus ganancias.

De acuerdo a la naturaleza del contrato, existe una clasificación de los diferentes tipos de franquicias; esta se realiza teniendo en cuenta sus requisitos, características del sector al que pertenezca el franquiciador y constitución legal de la empresa. La clasificación se observa en la figura 1.

Figura 1. Clasificación de las Franquicias



Fuente: GARCÍA Arturo, TORRENTE BAYÓN Sandra, GALINDO VENEGAS Cesar, RUBÉN Héctor. Las Franquicias un Estudio Legal y Contractual, 1995.

1.2.3.1 Franquicia de producción: En este modelo el franquiciador como productor y propietario de la marca y el Know-How, otorga franquicias para que el franquiciado desarrolle los productos, algunas de las compañías que usan esta categoría son: Levis Center, General Motors y Coca-Cola.

1.2.3.2 Franquicia de distribución: Dentro de esta modalidad, el franquiciador actúa como un seleccionador de productos fabricados por otras empresas, se caracteriza por el establecimiento de una central de compras, cuyo objeto principal es distribuir un surtido seleccionado de productos a través de una red de puntos homogéneos de venta. En este tipo es esencial contar con un estilo de tiendas homogéneo, y una política comercial común para vender la misma clase de bienes en cada tienda.

1.2.3.3 Franquicia de servicios: Bajo este esquema, el franquiciador le ofrece al franquiciado una fórmula original y específica de prestación de servicio al consumidor. Por su parte el franquiciado provee servicios al cliente con el mismo nivel de calidad y a los mismos precios. Es importante destacar, que debido a su carácter abstracto, esta clase de acuerdo necesita una constante colaboración y transmisión de Know-How por parte del franquiciador.

1.2.3.4 Franquicia córner: Se da cuando un comerciante tradicional acepta destinar una parte de su local de una forma exclusiva a una determinada marca bajo las siguientes condiciones: Se desarrolla dentro de un establecimiento comercial por departamentos y en la zona destinada sólo deberá haber productos con la imagen de la marca franquiciada.³

1.2.3.5 Plurifranquicias: Consiste en la gestión de diferentes franquicias por parte del franquiciado que en algunos casos pueden ser complementarias y no competitivas⁴.

1.2.3.6 Multifranquicias: Este caso aplica cuando el franquiciado tiene más de un establecimiento del mismo franquiciador, al mismo tiempo el franquiciador establece un área determinada en donde se pueden abrir distintos números de establecimientos.

1.2.3.7 Franquicia activa: Es aquella donde el franquiciador exige al franquiciado que sea él personalmente el que gestione y este al frente de sus establecimientos es decir invierte y opera el punto.

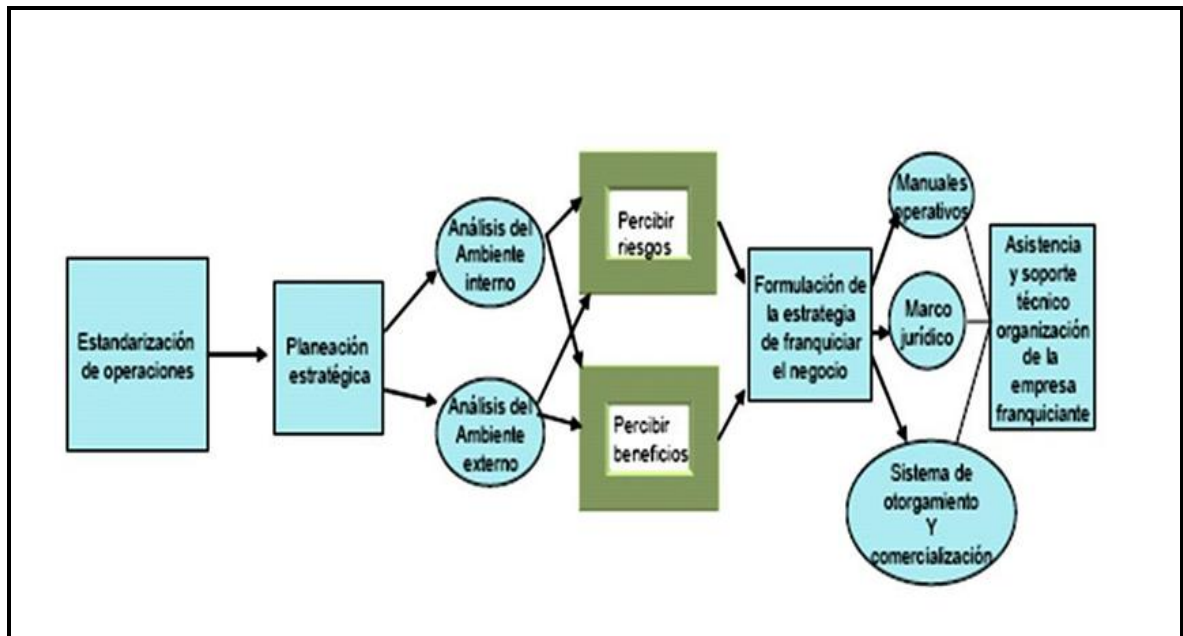
³ PEÑAFIEL. Pando. 2006

⁴ TORRENTE GALINDO. Arturo. 1995

1.2.3.8 Franquicia financiera: Es aquella donde el franquiciado es sólo un inversionista y por ende se dedica sólo a recursos financieros, él no opera el punto.

1.2.3.9 Franquicia a nivel internacional: Es aquella donde el franquiciador debe decidir el método de expansión de la franquicia, los métodos de expansión más comunes son: Franquicia directa y la más utilizada es franquicia máster.⁵

Figura 2: Modelo Conceptual para Franquiciar



Fuente: VÉLEZ BEDOYA, Rodrigo Etall. Protocolo De Investigación Grupo De Perdurabilidad Empresarial. 2005

En este modelo se muestra que el proceso de franquiciar tiene como inicio una estandarización de operaciones, conviene estar bien definido por el objetivo y los propósitos de la organización de todas las áreas funcionales (producción, comercialización, administración, finanzas, logística, recursos humanos, etc.), y

⁵ CHAVARRÍA. Franquicias Como Una Opción De Crecimiento Para Las Microempresas Propuesta De Un Modelo. 2005.

realizar los manuales respectivos. El paso a seguir es la planeación estratégica, que se realiza desde dos puntos de vista: Un análisis interno, que involucra todas las áreas funcionales de la empresa y un análisis externo, que envuelve las fuerzas (económicas, sociales, culturales, demográficas, ambientales, políticas, legales, tecnológicas y de la competencia). Posterior a este estudio se hace un balance de los riesgos y beneficios.

Una vez identificados se realiza un análisis financiero, para establecer claramente que se tiene que hacer para franquiciar el negocio y se formula la estrategia para crecer por esta forma de expansión, se elaboran los manuales operativos y el marco jurídico, al mismo tiempo se determinan los puntos iniciales de venta en base al estudio de mercado. Por último la asistencia y soporte técnico al franquiciado, donde se lleva un seguimiento de la franquicia para no fracasar.

1.3 ANTECEDENTES DE LAS TIENDAS GUESS A NIVEL MUNDIAL

1.3.1 Antecedentes. En 1981, atraídos por el Hollywood lifestyle, los hermanos Marciano introducen la marca GUESS, que vendió su primer par de jean a la tienda por departamentos Bloomingdale's, los primeros tejanos GUESS fueron con estilo de tres cremalleras, y llamados "Marilyn". Desde ese día GUESS inicio su camino hacia el crecimiento, llegando a ser actualmente una de las marcas más reconocidas y exitosas a nivel mundial.

GUESS, usa como emblema el signo de interrogación, es conocida por su publicidad con alto contenido sexual, en la que se desatacan anuncios televisivos y las archiconocidas vallas publicitarias, estas se caracterizan por ser fotos en blanco y negro, que hicieron popular a modelos de la talla de Claudia Schiffer, Drew Barrymore, Anne Nicole Smith, Valeria Mazza, Daniela Pestova, Eva Herzigova, Carla Bruni, Brigitte Bardot, Leticia Casta, Carre Otis y Paris Hilton, que

penetraron en los ojos y en la cultura estadounidense y luego en todo el mundo. “La belleza con algo de ropa también vendía”.

Así se consolidó GUESS, y paso de ser una empresa familiar a convertirse en una empresa internacional. Actualmente GUESS opera con 180 fábricas, cuenta con seis tiendas en Colombia, de las 1.250 que tiene repartidas en 86 países. Su éxito recae en el compromiso de su fuerza laboral, comprometidos con la calidad del servicio y la satisfacción del cliente, haciendo de cada compra una experiencia inolvidable temporada tras temporada.

1.3.2. Historia. Los hermanos Georges, Maurice, Armand y Paul Marciano crecieron en la costa mediterránea de Francia, donde el calor y la elegancia casual volcó su atención hacia la moda. El mayor de todos los hermanos, Georges, decidió en 1973 autoproclamarse diseñador de corbatas, y convenció a sus tres hermanos a seguirle los pasos. Armand se encargó de la contabilidad, Maurice de la producción y Paul de las ventas y las relaciones públicas⁶.

Pronto Maurice dio muestras de su talento y creó junto a su hermano Georges, una línea centrada en moda femenina, la experimentación se disparó a tal grado que terminaron trabajando uno de los materiales más difíciles del momento, y entonces uno de los menos amados por ser considerado burdo y poco maleable; el denim. En Francia alcanzaron a abrir veintiséis tiendas con su primera idea; hasta que Estados Unidos les pareció un destino más interesante y quisieron conquistarlo.

A su llegada a los Ángeles, tomaron la decisión de cambiar el nombre de la empresa que entonces se llamaba MGA (por las iniciales de los tres hermanos mayores), a uno más misterioso y vendedor, así nació Guess (Adivina) en 1981, e

⁶<http://www.revistadiners.com.co/nuevo/interna.php?idn=805&idm=3>. Junio 2012

inició una era para él jeans no sólo ligada a la creatividad del producto de la que ya eran unos abanderados otros franceses: Marithe y François Girbaud sino sobre todo unida a la publicidad como motor de ventas.

El menor de todos, Paul, el que no aparecía en el nombre inicial de la empresa, fue el verdadero instrumento de la consolidación de la marca, por que más allá de posicionar los jeans de tres cierres que lanzaron al estrellato a Guess, el joven se encargó de diseñar una campaña que condujo a relacionar las prendas con la sensualidad.

1.3.3 La Franquicia En Colombia

1.3.3.1. La experiencia colombiana. En Colombia se habla del tema de franquicias desde mediados de los años 70's cuando se intentó traer a Wimpy y McDonald's pero la normatividad de la época no lo permitió por considerar que se trataba de tecnología blanda que no justificaba la remisión de regalías al exterior⁷.

La primera franquicia en instalarse formalmente en Colombia fue Burger King. Esta marca, traída por la curía en 1980, abrió siete restaurantes entre 1980 y 1986, operando inicialmente con gran éxito. Posteriormente su licencia fue cedida a otros inversionistas. El nombre cambio a Burger Station y las ventas se redujeron en un principio como consecuencia del cambio de marca.

En el año de 1988 las empresas colombianas Caribú y Kokorico se constituyeron en pioneras en la modalidad de franquicias en el país. De la misma forma, Presto, Frisby, Sándwing Cubano, Hamburguesas del Corral, Crepes and Waffles, Totto,

⁷ TORNO & ASOCIADO S.L. 2010

Pronto, Mimos, Palos de Moguer, Ventolini, azúcar, Jeans and Jackets iniciaron proceso de expansión internacional mediante el sistema de franquicias⁸.

A comienzo de los 90's la apertura económica y sus avances en materia de eliminación de barreras arancelarias, cambiarias y tramitológicas, junto a una mayor protección a la propiedad industrial e intelectual crearon un ambiente propicio para la llegada de franquicias al país. Aparecen entonces conceptos norteamericanos, bien sea como franquicias máster (derecho para un país), individuales, asociativas (entre franquiciante y franquiciado) o mediante red de puntos propios para luego entregarlos como franquicia individual, como ejemplo de estos tipos de franquicias encontramos a Dunkin Donuts, Sir Speedy, Packaging Stores, Fast Signs, Kentucky Fried Chicken, Pizza Hut, Domino's Pizza, seguidos por McDonald's, Yogen Fruz, Futurekids, Heel Quik!, Postnet, Mail Boxes, Subway, Holiday Inn, Travelodge, Howard Johnson, Blockbuster, Gymboree, Dollar Rent a Car, Norwalk, Serta, Perky's, Kumon Club de Matemáticas⁹.

Se ha calculado que entre 1992 y 1995 la franquicia en Colombia movió una cifra superior a los 20 millones de dólares y se estima que más del 50% de los franquiciados fueron empresas Colombianas que recurrieron a este mecanismo para proyectarse en todo el territorio nacional. El 2% de las compañías nacionales tenían franquicias en el resto del mundo; (Klipi, Cien Años de Pandebono y Jeans & Jacques). A finales de los 90's eran 300 las empresas vinculadas con este sistema, algunas de ellas con más de 50 años de trayectoria comercial en Colombia. En 1995 operaban en Colombia 40 franquicias internacionales con un buen ritmo de crecimiento, algunas de la cuales aún se conservan.¹⁰

⁸ RIVERA HEREDIA, Adriana del Pilar. Perspectiva de la Franquicia en Colombia en Tiempos de Crisis Global. 2009

⁹ Torno & Asociado S.L. 2010

¹⁰ RIVERA HEREDIA, Adriana del Pilar. Perspectiva De La Franquicia En Colombia En Tiempos De Crisis Global. 2009

En el año 2003 debido a la insuficiencia de cursos de formación para adquirir conocimientos y prácticas del modelo de franquicia, a la falta de líneas de crédito especializadas y a la poca difusión que había tenido esta estructura en el país, el número de redes nacionales de franquicias era relativamente bajo respecto a otros países del mundo (ver tabla 1).

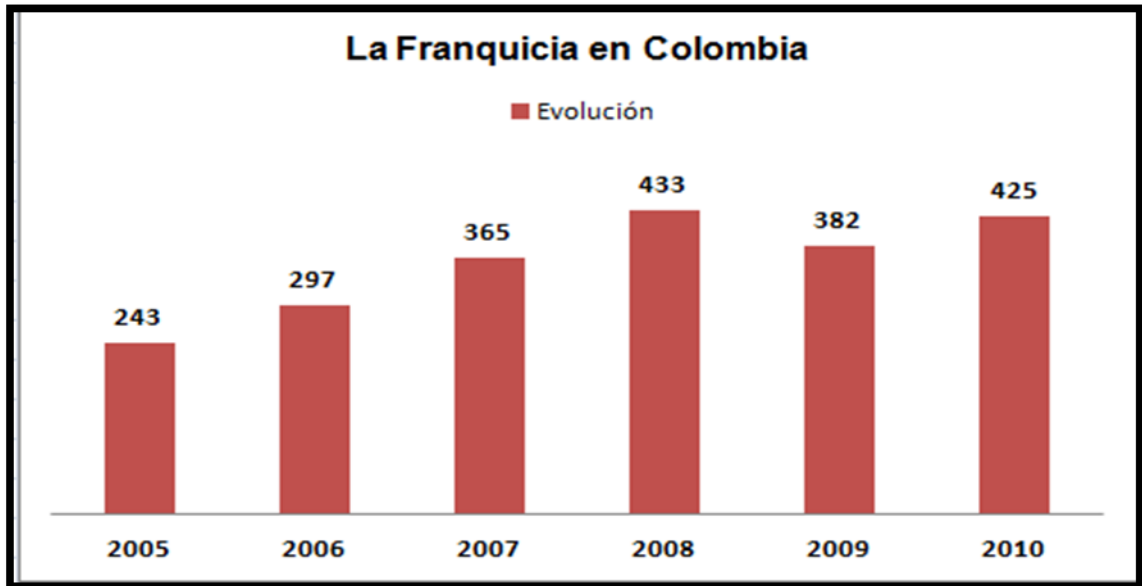
Tabla1. Número de redes y establecimientos por país: 2003

Francia	719	33.260
España	742	52.346
Alemania	800	37.000
Inglaterra	677	35.600
Japón	900	n.d
Canadá	1.600	n.d
México	650	36.000
Chile	74	500
Venezuela	260	1.300
Brasil	1200	46.534
Colombia	112	2.200
Argentina	370	12.000

Fuente: HAYEK Y ROJAS. Evaluación Del Sistema de Franquicia Aplicado En Un Negocio De comidas Rápida. Casos En Colombia. 2009.

En el 2005 había más de 200 franquicias en Colombia y su evolución hasta el año 2010 mostraba cifras importantes de crecimiento como lo indica la gráfica 1:

Gráfica 1 Evolución de las franquicias colombianas: 2005-2010



Fuente Autores

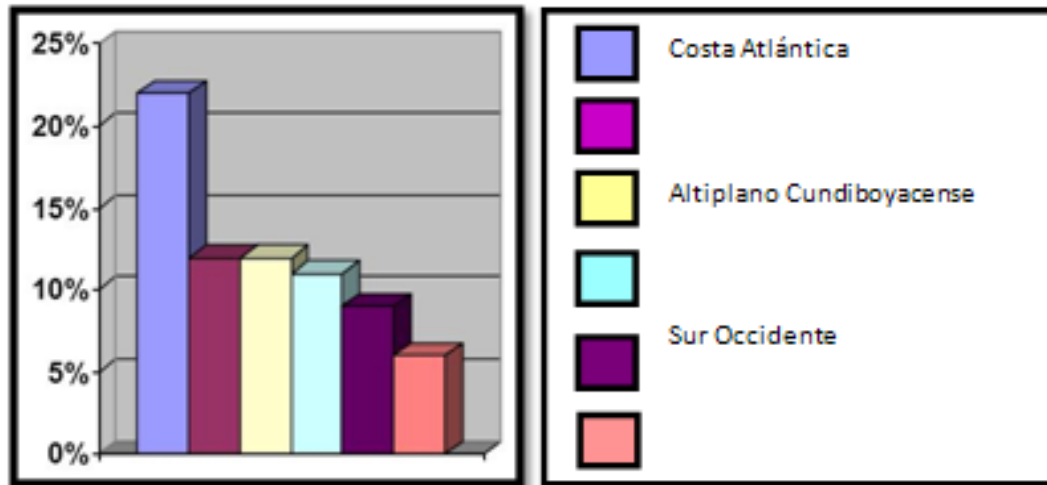
En el 2005 se observó un impulso de la actividad franquiciadora en el país porque el banco interamericano de desarrollo BID¹¹, junto con las cámaras de comercio del país, aportaron los fondos necesarios para dinamizar el sector y crear conceptos de franquicias típicamente colombianas que aún hoy en día están presentes en el mercado y algunas cuentan con presencia internacional.

En el año 2007, en un estudio realizado por el grupo de expansión de negocios, se observa el nivel de interés que han generado las franquicias en el país¹² (Ver Gráfico 2).

¹¹ Citado por VIVES Y JARAMILLO. 2010

¹² Citado por HAYEK Y ROJAS. 2009

Gráfico 2. Interés de expansión de las franquicias en Colombia.

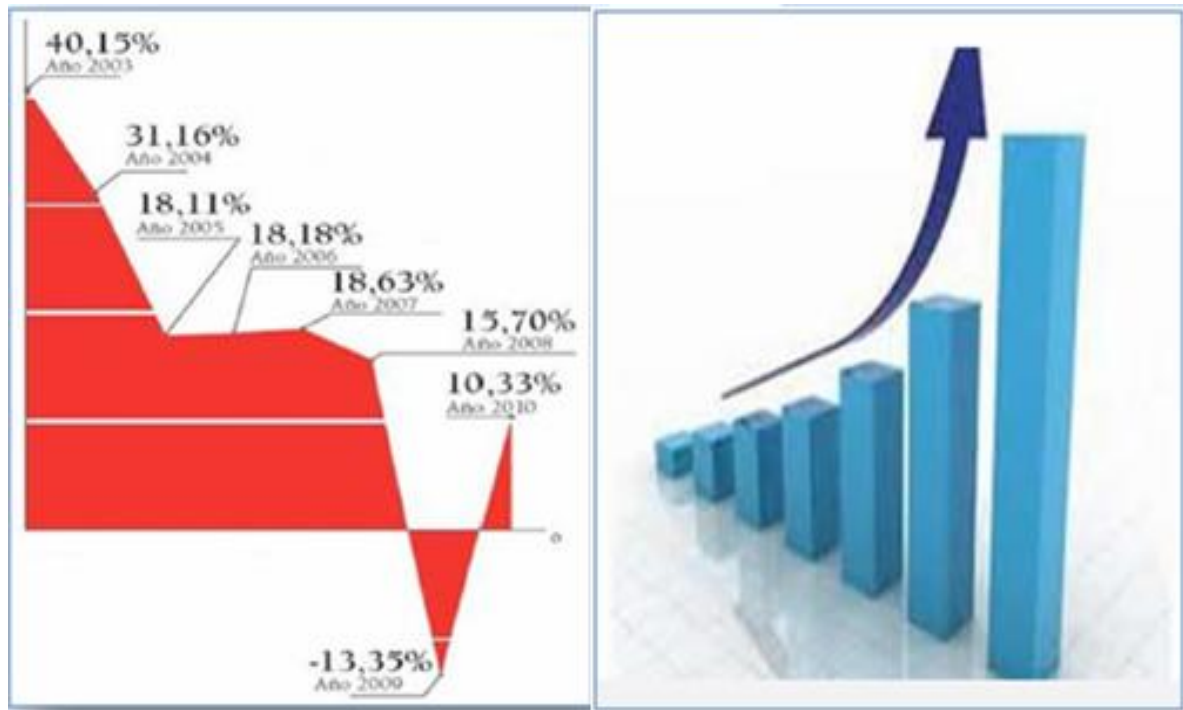


Fuente: RIVIERA HEREDIA. Adriana del Pilar. Perspectiva De La Franquicia En Colombia En Tiempos De Crisis Global. 2009

En el año 2009, según una encuesta realizada por la firma más franquicias, para conocer el número establecimientos en Colombia, indicó que Antioquía - Eje Cafetero contaban con el mayor número de establecimiento franquiciados y la Costa Atlántica figuraba entre las zonas más atractivas del país para la expansión de los negocios bajo este modelo; el Sur Occidente de Colombia, el Valle de Cauca, el Altiplano Cundiboyacense, los Santanderes, y los Llanos Orientales como departamentos emergentes en este nuevo concepto de hacer negocios, con potencialidad de llegar a ser actores importantes. Cabe resaltar que el 2009 fue un año difícil gracias a la crisis que se vivía, las empresas dejaron congelados sus proyectos, pocas empresas invertían en publicidad y marketing, se tuvo un decrecimiento del 13.35% en este sector.

Al finalizar el 2010, masfranquicias.com presentó el informe anual de la franquicia en Colombia, en ella se indicó que este sector tuvo un incremento del 10.33%. Moda y confección continuaban liderando el sector con un 21.18%. (Ver el Gráfico 3):

Gráfica3. Porcentaje de Crecimiento Anual.

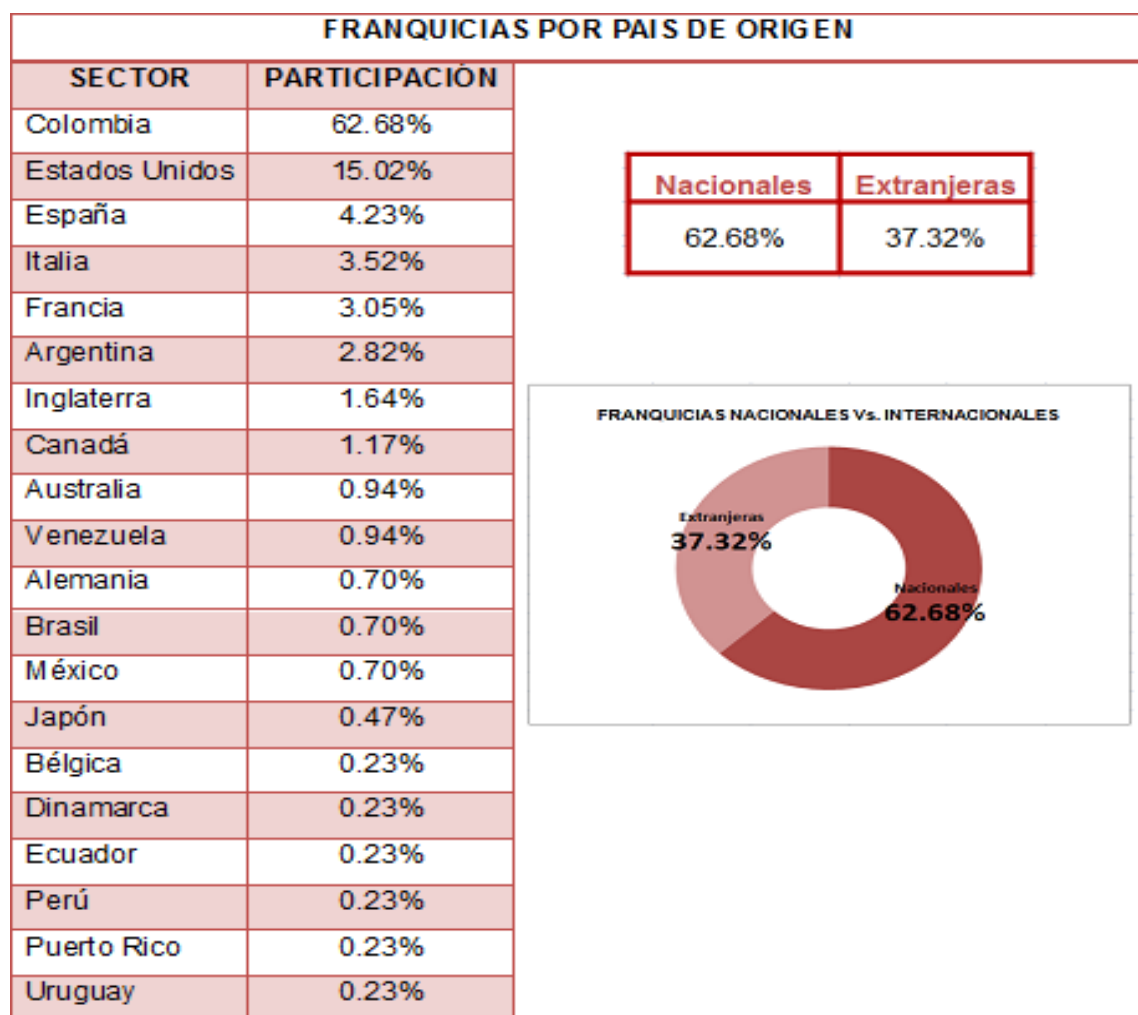


Fuente: Tomado de: www.masfranquicias.com/informe-anual-de-la-franquicia-en-Colombia:/Cifra-de-la-franquicia-2010-una-retrospectiva-del-sector. Junio 2012

Al cierre del año 2010 el 62.6% de las franquicias que existían en el país eran empresas nacionales, mientras que el 37.4% restante correspondían a empresas internacionales que tienen presencia en Colombia a través de este modelo de negocio, cuya representación sigue liderada por los estados unidos con un 15%, por los países europeos con un 13.62% seguido de un 5.4% por otros países latinoamericanos y de un 3.2% de otras procedencias¹³.

¹³ Revista dinero 2011. www.revistadinero.com/articulos/económicos/franquicias-por-pais-de-origen. Junio 2012

Gráfico 4: Franquicias Nacionales Vs. Internacionales y Franquicias por País de Origen.



En el país, el sector Moda y confección sigue siendo el líder con una participación del 21.18%, lo que significa que los conceptos de negocio que se expanden a través de franquicias en Colombia, la mayoría pertenecen al sector moda. Le sigue el sector tradicional de comidas rápidas con el 9.88% y tiendas especializadas en igual proporción, por último entre las participaciones más significativas, encontramos al sector servicios especializados con un 8.47% y aparece un sorpresivo incremento del sector hoteles, con el 5.41%, que denota la llegada de grandes cadenas al país en los últimos años. (Ver tabla 2).

Tabla 2. Franquicias por sector de Actividad

Moda y Confección	21.18%
Comidas Rápidas	9.88%
Tiendas Especializadas	9.88%
Servicios Especializados	8.47%
Hoteles	5.41%
Centros de Capacitación	4.94%
Productos Especializados	4.24%
Restaurantes y Bares	4.00%
Servicios de Salud	3.76%
Belleza y Cuidado Corporal	3.29%
Calzado y Artículos de Cuero	2.59%
Cafés	2.35%
Panaderías, Pastelerías y Reposterías	2.35%
Perfumería y Cosmética	2.12%
Joyerías y Bisuterías	1.88%
Agencias de Viajes	1.65%
Heladerías	1.65%
Lavanderías	1.41%
Muebles y Decoración	1.41%
Servicios de Automóviles	1.41%
Agencias Inmobiliarias	1.18%
Diversión y Entrenamiento	1.18%
Farmacias	1.18%
Servicios Financieros	0.94%
Comunicaciones, Internet y Telefonía	0.47%
Decoración y Remodelación	0.47%
Compraventa	0.24%
Fruterías	0.24%
Peluquerías	0.24%

Fuente: tomado de www.masfranquicias.com/informe-anual-de-la-franquicia-colombiana. Julio 2012

1.3.3.2. La experiencia Guess en Colombia: La primera tienda concepto Guess abrió sus puertas en Colombia en el año de 2006. Actualmente hace presencia en

cuatro de las ciudades más importantes del país Medellín Cali, Bogotá y Barranquilla, en Diciembre de 2010 Guess abrió su ultima tienda ubicada en el Centro Comercial Santa Fe¹⁴, la cual evoca un ambiente moderno y relajante, incluye toda la colección de ropa para hombre y mujer, además accesorios tales como zapatos, lentes, relojes, correas, carteras y bisutería.

Esta nueva tienda se suma a las seis existente en Colombia, en Bogotá en CC Andino, CC el Retiro y CC Atlantis Plaza, en Cali, CC Jardín Plaza, en Medellín, CC el Tesoro y en Barranquilla, CC Buenavista.

El impacto de la presencia de Guess en las mejores áreas comerciales de las ciudades, indica su compromiso para proveer a los amantes del buen vestir, una colección completa que captura el sexy, joven y divertido espíritu de Guess. La marca se siente complacida con su presencia en Colombia donde ya es recocida en el campo de la moda.

Figura 3. Ubicación de almacenes Guess en Bogotá - Colombia



¹⁴<http://www.zoomenlinea.com/moda/48-moda/1635-nueva-tienda-guess-en-cc-santa-fe-bogota.html>. julio 2012

1.3.3.3 Valor diferencial de la marca: Guess, ha evolucionado a través del tiempo, brindando a los consumidores artículos que cumplen sus necesidades y expectativas, dado que el marketing organizacional está orientado hacia la congruencia de un conjunto de valores implícitos en la marca, como es, calidad, comodidad, exclusividad, durabilidad, precio, variedad, estilo y diseño, accesibilidad a las tiendas, diseños vanguardistas, efectividad, eficiencia y empatía del servicio, entre otros. Guess es consciente que el poder de la marca depende de lo que reside en la mente del consumidor por ello trabaja incansablemente para crear una relación de lealtad activa e intensa entre los clientes y la marca.

2. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO

2.1. JUSTIFICACIÓN

La demanda de productos de marca reconocidas cada vez es mayor, Bucaramanga se ha caracterizado por ser una ciudad consumista, de gran potencial comercial y por gozar de una importante porción de consumidores que buscan exclusividad, con tendencias a productos de marcas reconocidas, exclusivas y vanguardista; estos requerimientos se convierten en criterios de decisión al momento de elegir que comprar.

El poder adquisitivo de los bumangueses y su gusto por la moda, muestran a la ciudad bonita como un escenario idóneo para una marca reconocida como lo es GUESS. El prestigio internacional de la firma y el haberse constituido como una de las empresas más importantes de la industria de la moda, con más de 1250 establecimientos de ropa y accesorios distribuidos por todo el mundo, constituyen una fuerte oportunidad en el mercado de la moda Bumanguesa, para una empresa conocida por su estilo innovador y audaz.

Sumado a lo anterior esta plaza cuenta con la ventaja de encontrarse entre el grupo de las tres ciudades con los niveles de desempleo más bajos del país¹⁵. El aumento de la capacidad de compra de Bucaramanga, según el DANE en su boletín de prensa mensual mostró un crecimiento trimestral de 1.80% por encima del nacional que se ubicó en 1.47%¹⁶, existe capacidad de compra, lo que debemos entrar a identificar es la intención de compra hacia los artículos de moda

¹⁵ http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/ech/ech/bol_ech_ene12.pdf. Junio 2012

¹⁶ [www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/ech/ech/ Variación primer trimestre- según ciudades](http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/ech/ech/Variación%20primer%20trimestre-%20según%20ciudades.pdf). Julio 2012

e indagar cuales resultan ser más atractivos para los residentes de Bucaramanga y su área metropolitana.

El aumento en la construcción de centros comerciales prestigiosos, y la presencia de proyectos cada vez más ambiciosos a nivel comercial también soportan esta afirmación.

2.2. LOCALIZACIÓN DEL PROYECTO

2.2.1. Macrolocalización. El proyecto está localizado en el municipio de Bucaramanga, su área de influencia conformado por los municipios de Floridablanca, Girón, Piedecuesta y Lebrija, donde se concentra cerca del 50% de la población del departamento de Santander con 1.012.331;17 habitantes.

Figura 4. Mapa del Municipio Bucaramanga y su Área Metropolitana



¹⁷ <http://www.corporacioncompromiso.org/?apc=l1--83-83-&x=121>. Agosto 2012



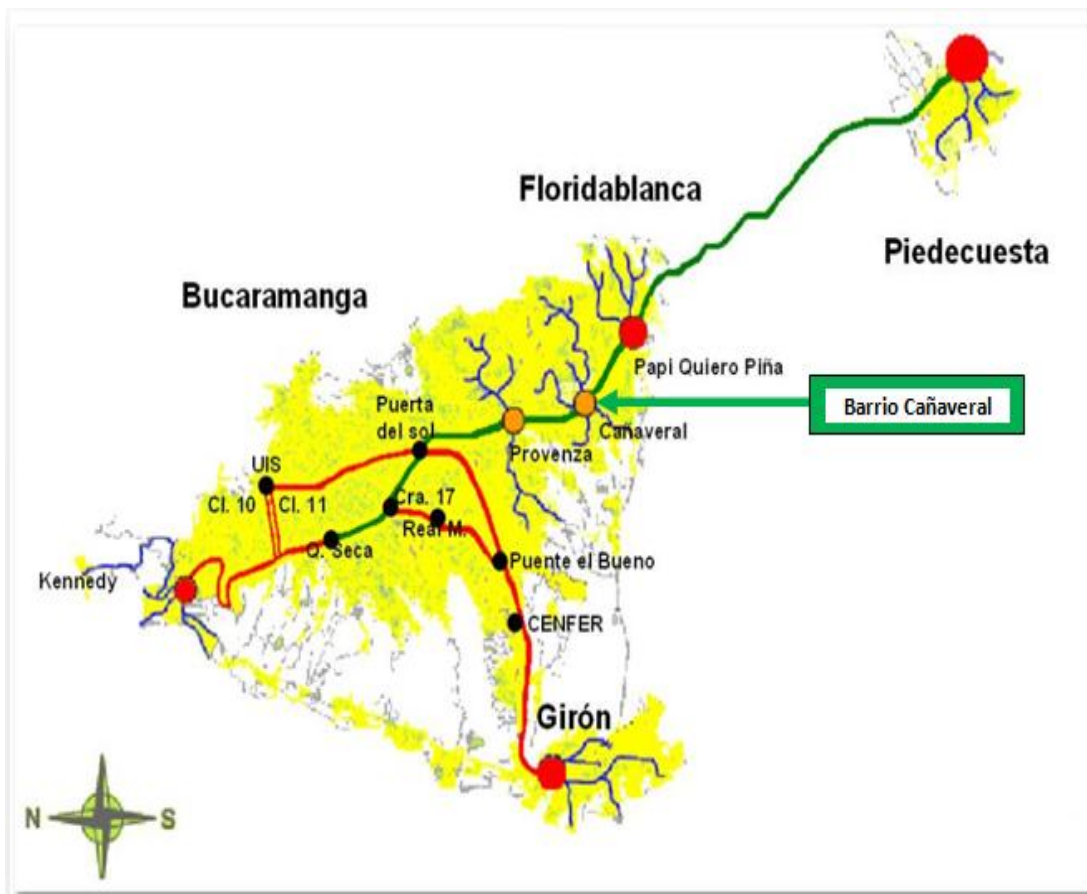
2.2.2 Microlocalización. Al estudiar la localización del proyecto, dado que su ubicación o emplazamiento se constituye en un factor importante para el éxito, se decidió ubicar la tienda GUESS, en un municipio del área Metropolitana de Bucaramanga, el Sector de Cañaveral – Floridablanca.

La anterior decisión obedece a que el crecimiento de Bucaramanga, se ha trasladado hacia los municipios circundantes a la capital del departamento, como Girón, Piedecuesta y Floridablanca. Se citan a continuación otros factores tenidos en cuenta para la toma de decisión.

- Existencia de una infraestructura adecuada (centros comerciales)
- Medios y costos del transporte
- Condiciones sociales y culturales del sector
- Consideraciones legales (pagos de impuestos)

- Estrato socioeconómico del sector
- Cercanía a otros mercados (San Gil, Barichara, entre otros)

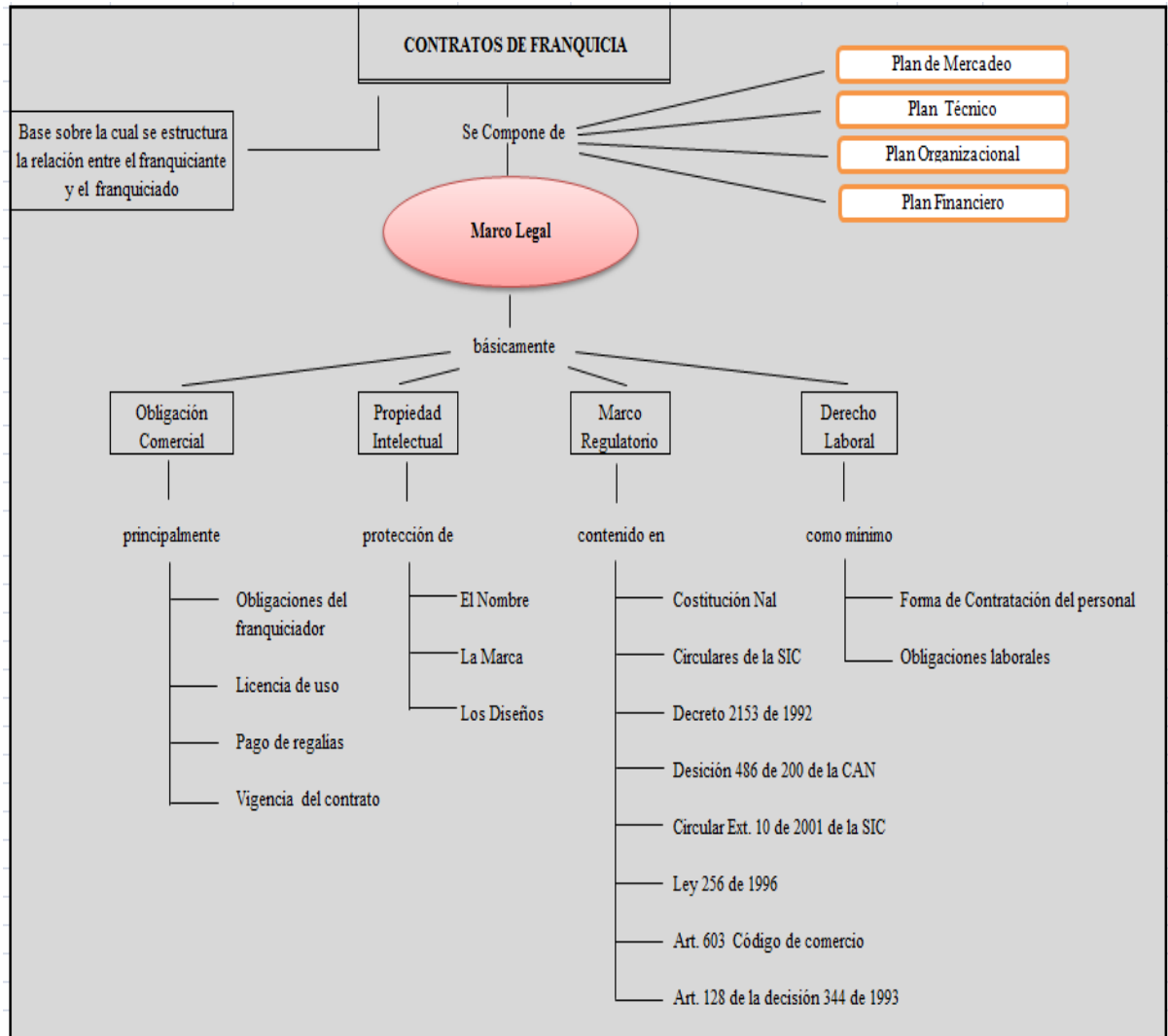
Figura 5. Centro Comercial Parque Bucaramanga - Sector Cañaveral Actualmente en Construcción.





2.3 MARCO LEGAL DE LOS CONTRATOS DE FRANQUICIAS¹⁸.

Figura 6. Estructura de un Contrato de Franquicia



En los sistemas de franquicias, las relaciones entre el franquiciante y el franquiciado se estructuran sobre la base de contratos privados. Para que los acuerdos se mantengan firmes, es necesario que la redacción de los mismos

¹⁸www.mercadeo.com- seminarios virtuales JP&A. Septiembre 2012

indique en forma clara y transparente las obligaciones de ambas partes. Del mismo modo debe indicar los riesgos que asume cada una de ellas, frente a los posibles reclamos de terceros, como puede ser el caso de consumidores y personas bajo dependencia.

Las legislaciones en América Latina no regulan, en su gran mayoría los contratos de franquicias como si lo hacen por ejemplo, Estados Unidos, Francia y Brasil. Sin embargo estos contratos pueden realizarse sin limitaciones, ya que todas las legislaciones de nuestros países (basadas en el código de Napoleón) permiten a los ciudadanos realizar actos jurídicos que no se encuentran expresamente prohibidos por las leyes. Para nuestra legislación los contratos se entienden que son ley entre las partes, esto otorga suficiente flexibilidad jurídica para aquellas personas interesadas en realizar este tipo de contratos.

Desde el punto de vista legal en Colombia, la franquicia como contrato no aparece regulada en el ordenamiento jurídico nacional, por lo que cabe definirla como un contrato atípico precisamente por carecer de una regulación específica. Sin embargo, no por ello deja de gozar de toda la protección legal y judicial.¹⁹ En efecto, partiendo del principio consagrado en el artículo 6º de la constitución política de Colombia, los particulares son libres de hacer todo aquello que no esté expresamente prohibido, lo que lleva al principio de la autonomía de la voluntad, en virtud de la cual los particulares pueden celebrar todos aquellos contratos que no estén expresados prohibidos, complementando con el límite que señala el Código Civil (2010) en cuanto a la causa del contrato; la cual no puede ser contraria al orden público ni las buenas costumbres. En tal sentido, se puede señalar que en Colombia es plenamente válida la celebración de dicho contrato, dentro del cual se desarrollan una serie de subcontratos: licencia de marca,

¹⁹ Soluciones de expansión Inc., 2009

asistencia técnica, servicios técnicos, suministro de Know-how y de bienes, entre otros.

El marco regulatorio legal se encuentra desde la Constitución Nacional, hasta las circulares únicas de la SIC, Superintendencia de Industria y Comercio, en las que se parte del principio de legalidad y autonomía de las partes, para pasar al régimen general de las obligaciones consagradas en el código civil, en el código de comercio y el régimen de los actos mercantiles.

De ahí se puede pasar a encontrar regulaciones como el decreto 2153 de 1992 que se refiere entre otros temas, a las normas sobre libre competencia, la decisión 486 de 2000 de la Comunidad Andina, la circular externa 10 de 2001 de la Superintendencia de Industria y Comercio, la Ley 256 de 1996, regulatoria de las acciones de competencia desleal, entre otras. Como la franquicia lleva implícita una serie de actos u operaciones económicas, esta se encontrará regida igualmente por el estatuto tributario.

A pesar que en Colombia no existe normativa específica sobre el modelo de franquicia, existe un gremio de franquicias en FENALCO, quien adoptó el código de ética de la franquicia, que en sus alcances es similar a los existentes en Iberoamérica en otras asociaciones de franquicias. Varias entidades públicas y privadas participaron en el desarrollo de una guía técnica de franquicias, la número 175 del ICONTEC o Instituto Colombiano de Normas Técnicas, y recientemente en el desarrollo de una norma voluntaria, la cual es la NTC 5813 que busca regular las etapas precontractuales y contractual entre franquiciantes para facilitar la compraventa de franquicias²⁰.

²⁰ www.Torno&AsociadosS.L.2009/Guía-para-Establecer-un-Modelo-de-Franquicia/. Junio 2012

Se prevé que la aprobación de la ley de formalización y primer empleo, como se conoce a la Ley 1429 del 29 de diciembre de 2010, que ofrece significativos incentivos tributarios, parafiscales y en los costos del registro mercantil, impacta positivamente la expansión de las franquicias, toda vez que los emprendedores que inviertan en nuevas empresas de franquicias son en su inmensa mayoría pequeñas empresas y se acogerán a modelos de negocios que permitan un más pronto retorno de su inversión.²¹

2.3.1 Contrato de Franquicia. El contrato de franquicia es el documento final que regula los derechos y obligaciones de franquiciado y franquiciador durante toda la vigencia de la relación. En este documento se plasma la voluntad de los firmantes de entablar una relación empresarial a través del sistema de franquicia, un modelo expuesto por Arturo, Torrente y Galindo (1995), describe la regulación, aplicable sólo a los acuerdos de franquicia, permite el establecimiento de cláusulas cuyo contenido, en otro tipo de acuerdos distintos a los de franquicia, podría acontecer nulo por ser contrario a las normas de defensa de la competencia.

Esta excepción es únicamente aplicable a lo que la propia normativa define como acuerdo de franquicia y que, necesariamente debe incluir la cesión de la marca al franquiciado, la transmisión del know-how y la prestación de asistencia continuada al franquiciado durante toda la vigencia del contrato. La ausencia de cualquiera de estos tres elementos impide la calificación del acuerdo en cuestión como de franquicia.

2.3.2 Validez de un Contrato de Franquicia. Según los expertos de Leaders For Management (2009), para que el contrato de franquicia sea válido, debe incluir las reglas básicas en las que se basa toda relación comercial y reflejar el compromiso que las partes han adquirido:

²¹ VIVES Y JARAMILLO, 2010

- Licencia de uso. El franquiciador debe dejar claro en el contrato de franquicia que ha otorgado su nombre comercial o ha cedido su marca al franquiciado.
- Pago de regalías. Es indispensable que queden por escrito los aportes que debe entregar el franquiciado para obtener la franquicia. Si un emprendedor desea pagar por adquirir una franquicia de algún modelo de negocio, deberá primero que todo pagar una cuota inicial o canon de entrada y posteriormente tendrá que ir aportando periódicamente un porcentaje de regalías.
- Vigencia del contrato. En todo contrato se establece el tiempo de duración. Normalmente cuando se trata de franquicias la vigencia es por 10 años, aunque en Colombia la vigencia de los contratos varía dependiendo de la marca. Las condiciones en las que se renueva también pueden modificarse dependiendo del tipo de negocio²².

2.3.3 Estructura de un Contrato de Franquicia²³: No se puede hablar de un contrato tipo o general, aunque cualquiera que sea su forma y contenido, deberá ajustarse a la legislación nacional y a las normas que regulan los contratos comerciales, su contexto mismo y los principios generales del código de comercio y el código civil. No obstante, a continuación se citan unos lineamientos generales en este tipo de documentos:

Reconocimiento expreso de los derechos de propiedad industrial del franquiciador (logotipos, marca, símbolos y demás signos distintivos del negocio). En este sentido, en Colombia el derecho de la marca está regulado expresamente por el código de comercio y la normatividad andina, por las disposiciones contenidas en la decisión 286 de 2000, en la cual la CAN o Comunidad Andina de Naciones

²² LEADERS FOR MANAGEMENT. 2009

²³ www.Torno&Asociados.S.L.,2010/estructura-de-un-contrato-de-franquicia. Agosto 2012

estableció el marco jurídico de los derechos de propiedad industrial²⁴.

Mención del adecuado registro de los elementos antes citados en el territorio donde se pretenda la expansión de la cadena de Cesión de uso (o en su caso también de transmisión) de estos derechos de propiedad industrial en las condiciones geográficas y temporales preestablecidas, así como las condiciones financieras para el franquiciado (derecho de entrada y cánones de funcionamiento y publicidad).

2.3.4 Obligaciones y derechos del Franquiciador. A continuación se desglosan las obligaciones y derechos más comunes que debe cumplir toda empresa que desee franquiciar así como aquellas que lo están haciendo en la actualidad.

Tabla 3. Obligaciones y Derechos del Franquiciador.

OBLIGACIONES	DERECHOS
Disponer de una marca producto o servicio debidamente registrado e introducido en el mercado con éxito probado y fácilmente transmisible.	Seguir directamente los métodos y sistemas marcados por el franquiciador.
Saber transmitir el know - how a sus franquiciados	Aceptación por parte del franquiciado de cuáles son los productos que puede vender y cuáles no puede hacerlo.
Contar con la infraestructura suficiente	Confidencialidad de las informaciones transmitidas
Estar a la vanguardia en los últimos avances, tanto a nivel técnico como de marketing.	A que el franquiciado utilice los métodos de gestión que se le indiquen.
Conocimiento de las diferentes zonas geográficas para la concesión de la franquicia.	Respetar las normas establecidas para el acondicionamiento del local.
Capacidad financiera y solvencia profesional	Designar los métodos publicitarios y promocionales para toda la red.
Contar con puntos piloto (por lo menos uno), que demuestren la	Respetar las fuentes de suministro homologadas y los pagos a efectuar al

²⁴ VELÁSQUEZ RESTREPO. Abogados, 2007

OBLIGACIONES	DERECHOS
rentabilidad de la franquicia al franquiciado.	franquiciador en las condiciones que se pacten
Proporcionar exclusividad de zona	
Facilitar la lista completa de sus franquiciado	
Que la actividad que desarrolla no esté basada en una demanda temporal o moda pasara	
Garantizar a sus franquiciados unos servicios permanentes de seguimiento comunicación interna, investigación apoyo y marketing.	

Fuente: tomado de: www.Torno&Asociados.S.L./Información-para-franquiciadores/marco-legal/Derechos-y-Obligaciones.

Existen ciertas cláusulas relacionadas con la exclusividad, la confidencialidad, el control y la vigilancia y por último las regalías o pagos continuos (Royalties) que benefician al franquiciador. Se debe dejar claro que las cláusulas de un contrato deben ser ejecutadas e interpretadas razonablemente, ya que las obligaciones de las partes no son solamente las contenidas en el contrato, sino también las que resulten de la naturaleza del mismo. El artículo 823 del código de comercio (2010) "exige honestidad en la celebración y ejecución de los contratos"; advierte que "las obligaciones que de ellos se derivan incluyen cuanto corresponde a la naturaleza de los mismos, según la ley, la costumbre y la equidad natural²⁵".

Para complementar este punto, el artículo 603 del código de comercio (2010) y en concordancia con el artículo 128 de la decisión 344 de 1993, "el derecho al nombre de adquiere por el primer uso sin necesidad de registro" y por lo tanto la "prohibición de incluir el nombre del franquiciador en la razón social del franquiciado se constituye en una garantía adicional para aquél, por cuanto de

²⁵ MARZORATI, citado por Flink 2002

incluirse podrá llegar alguien a pensar que fue el franquiciado quien primero utilizó el nombre para la actividad correspondiente, y en este sentido podría alegar derechos de propiedad sobre sí mismo"²⁶.

2.3.5 Diferencias de la Franquicia con otras Figuras Jurídicas.

Básicamente existen cuatro diferencias fundamentales en el orden jurídico que se pueden visualizar en la tabla 4:

Tabla 4. Franquicia Vs. Otras Figuras Jurídicas

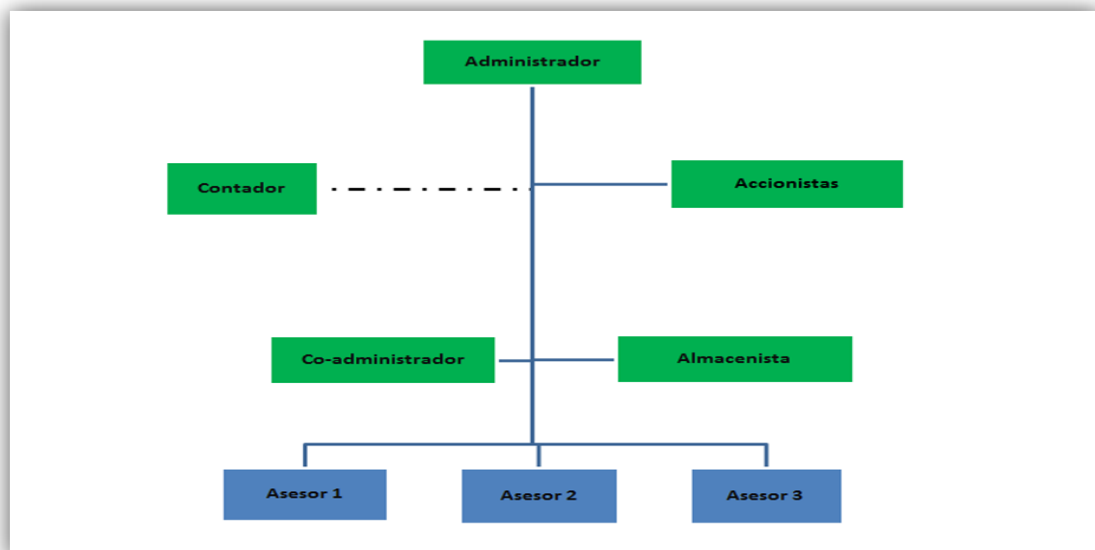
	DESCRIPCION
La Franquicia como Licencia de Marca	La licencia de marca encuentra consagración expresa en las normas subregionales andinas, en particular en la decisión 344 de 1993 de la comisión del acuerdo de Cartagena en los siguientes términos: "El titular de la marca de productos o de servicios registradas y vigente, podrá cederla en uso o cederla por contrato escrito; las cesiones y transferencias de las marcas que se efectúen de acuerdo con la legislación de cada país miembro, deberán registrarse ante la oficina nacional competente; y los contratos con licencia deberán ser registrados. No podrán tener cláusulas restrictivas del comercio y deberán ser concordantes en cuanto a marcas, patentes, licencias y regalías"; (comisión del acuerdo de Cartagena, 1993).
La Franquicia y el Suministro	Estas dos figuras son contratos de naturaleza sucesiva dado que, por lo general la franquicia lleva incorporado un suministro; sin embargo, la función económica que se cumple con el suministro es sustancialmente diferente a la que se pretende con la franquicia. Según el artículo 968 del código de comercio (2010), "en el contrato de suministro una parte se obliga a cumplir a favor de la otra, prestaciones de tipo jurídico, de cosas o servicios, mediante el pago de una contraprestación". Además, la franquicia va más allá porque cumple finalidades muy especiales en servicio a la clientela, mantenimiento, protección de marcas y prestación de productos.
La franquicia y la Agencia Comercial	Aunque la franquicia presenta semejanzas con la agencia, existen diferencias entre ambas figuras: según el artículo 1317, el código de comercio (2010) indica que la agencia comercial es "un contrato por medio del cual un comerciante independiente, asume el cargo de proveer o explotar negocios que ha de ser realizados en beneficio exclusivo del empresario, los que éste ha de celebrar directamente si al agente no se le dio la facultad de representarlo de manera estable".

²⁶ TORRENTE Y GALINDO . Arturo. 1995.

	DESCRIPCION
	En los artículos 1321 y 1322 se establece "sin perjuicio de la independencia de que goza, que el agente debe ceñirse, al ejecutar el encargo, a las instrucciones que le haya dado el empresario a quien debe rendir las informaciones relativas a las condiciones del mercado en la zona asignada y las demás que le sean útiles a dicho empresario para valorar la conveniencia de cada negocio". En conclusión, mientras que en el contrato de agencia comercial, el agente actúa por su cuenta pero a nombre del empresario, en el de la franquicia el franquiciador actúa tanto a su cuenta como en nombre propio ²⁷ .
La franquicia y la Concesión	La concesión mercantil según Arrubla Paucar citado por Peña Nossa (2006), "es un contrato en virtud del cual, un empresario llamado concedente, se obliga a otorgar a otro llamado concesionario, la distribución de sus productos o servicios o la utilización de sus marcas y licencias o sus espacios físicos, a cambio de una retribución que podrá consistir en un precio o porcentaje fijo, o en una serie de ventajas, indirectas que benefician sus rendimientos y su posición en el mercado".

2.4. ANÁLISIS DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y FÍSICA DEL PROYECTO.

Figura 7. Organigrama



²⁷ TORRENTE Y GALINDO. Arturo. 1995

2.4.1 Diseño de la Estructura Organizacional

La estructura se realizó por cargos de la siguiente manera:

Descripción general de las actividades a ejecutar. La tienda contara con 3 cargos en total, empleando 6 personas para cubrir la totalidad de los cargos señalados anteriormente y un contador empleado de manera staff.

Administrador y Coadministrador:

- Administración de los recursos financieros
- Recaudo y control de efectivo
- Gestión de personal
- Informes de ventas
- Reporte de cierre de caja y de mes
- Informe y control de horas extras
- Manejo y control de caja menor
- Programación de Pedidos
- Distribución del presupuesto de ventas

Almacenista:

- Recepción de pedidos
- Control Operativo de Inventarios
- Reporte de mercancía al Administrador para pedir
- Inspección de calidad de los productos
- Aseo y orden del almacén

Asesor:

- Cerrar las operaciones de venta a los precios y condiciones determinados por la empresa.
- Programar y mantener ordenada la exhibición en su área.
- Evaluar e informar de nuevos usos o necesidades de compra de los clientes.
- Fidelizar a los clientes suministrando la mejor atención.

- Cumplir con el presupuesto de ventas asignado por el administrador.
- Realizar un seguimiento telefónico a los clientes informando de nuevos productos, promociones y novedades de interés de la tienda.
- Informar de las necesidades de mercancía solicitada por los clientes.
- Asesorar a los clientes en la compra y uso de los productos Guess.
- Concurrir a las reuniones de trabajo a que fuera convocado.
- Colaborar en la distribución y/o colocación de mercancía dentro de la tienda.
- Atender informes sobre reclamos y novedades de sus clientes.

Tabla 5. Número de Empleados por Cargo

Cargo	Número de Empleados
Administrador	1
Co-administrador	1
Almacenista	1
Asesor	3
Contador	1 (Honorarios)

2.5. IDENTIFICACIÓN DE LOS PROCESOS DEL NEGOCIO

- Elaboración de Pedido: El ejecutivo de ventas viene directamente a Bucaramanga desde la casa matriz distribuidora. Se escogen los diversos tipos de ropa, accesorios, zapatos, (colores, estilos, etc.). Un proceso alternativo es viajar a la casa matriz a realizar el pedido.
- Pago de Impuestos: Se pagan los impuestos correspondientes para comercializar la mercancía.
- Etiquetado: Se etiqueta la mercancía con código de barras y se elabora un envío de mercancía

- Entrega: Se entrega la mercancía al personal encargado y se ingresa al sistema en la computadora
- Venta: Cuando se realiza una venta se debe pasar el sensor en el código de barras y automáticamente el sistema descarga cada prenda del inventario , luego es empacada y entregada al cliente
- Inventario: El inventario se realiza bimensualmente, se hace físicamente y se compara con los datos arrojados por el sistema y se buscan las diferencias
- Reporte: Se hace un reporte mensual de las ventas y se pagan las regalías a la casa matriz.

3. ANALISIS DE MERCADO

3.1. IDENTIFICAR A LOS INTERESADOS - STAKEHOLDERS.

La tienda tendrá una estructura organizacional enfocada al cliente (interno y externo), generando un marketing relacional con las stakeholders o grupos de interés; accionistas, franquiciador, canales de distribución, clientes internos y la comunidad. La tienda busca en todo momento retener clientes y no únicamente ganarlos.

3.1.1 Rol de los Stakeholders: La tienda Guess, al igual que cualquier empresa tiene grupos de interés o stakeholders, a nivel local y global, dado el tipo de actividad comercial que realizará (franquicia); el rol de cada uno o la función social es distinta, algunos desempeñan una función de control, otros de cooperación, asesoramiento, comunicación entre otros.

3.1.2 Stakeholders primarios:

➤ Empleados: Son los encargados de atender y asesorar a los clientes sobre las mejores opciones de compra y las ofertas vigentes. Sobre ellos también recae la responsabilidad de captar nuevos clientes, así como el mantenimiento de los ya existentes, procurando detectar todas sus necesidades para satisfacerlos con un servicio de calidad. Igualmente deben contribuir al uso eficiente de los recursos.

La correcta realización de sus funciones permite brindar una buena atención al cliente, difundir la imagen de la empresa y la suya propia, a poyar a la publicidad o promociones de ventas que la empresa realice.

➤ Accionistas: Dentro de sus roles sobresalen.

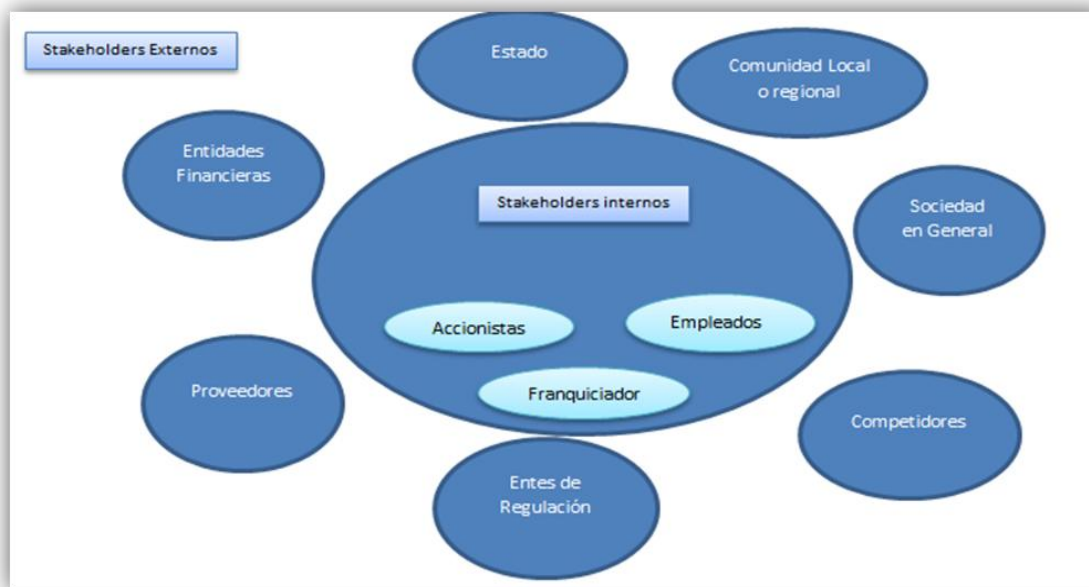
- ✓ Estar dispuesto al dialogo y a la negociación en todo momento

- ✓ Crear alianzas y sinergias positivas entre diferentes grupos de interés así como con la casa matriz.
- ✓ Comunicar en tiempo y forma las preocupaciones, quejas, inquietudes y sugerencias ante la casa matriz de los clientes de la tienda.
- Proveedor / Franquiciador: Es uno de los pilares de todo el sistema de valor de la empresa, influye directamente en los costos, calidad, disponibilidad y entrega de los productos ofertados en la tienda.
- Clientes: En sus manos está el poder de premiar o boicotear a la tienda. Es el actor más importante de cualquier empresa, dado que son quienes demandan los productos y/o servicios que la empresa ofrece.

3.1.3. Stakeholders secundarios

- La competencia directa: Como competencia directa se tienen a las principales tiendas presentes en los centros comerciales de Cañaveral, Florida y el Parque Bucaramanga (próximo a abrirse).
La competencia restante está representada por las otras tiendas de marcas ubicadas en los demás centros comerciales de Bucaramanga.
- La comunidad: Como actor social, productos de sus decisiones y objetivos puede afectar en forma positiva o negativa el correcto funcionamiento de la tienda.
- Bancos y acreedores: Una buena relación con este grupo de interés facilita , con frecuencia en acceso a nuevas fuentes de financiación, e incluso soporta un menor coste financiero.
- Entes de regulación: Estas estructuras estatales, garantizan el cumplimiento de la responsabilidad del gobierno para con los empresarios, igualmente realizan vigilancia y control sobre los mismos para garantizar el cumplimiento de sus obligaciones con el estado.

Figura 8: Stakeholders del Proyecto



3.2 MERCADO OBJETIVO.

El mercado objetivo son mujeres pertenecientes a los estratos 5 y 6, comprendidas entre las edades de 15 a 50 años, de nivel socioeconómico alto, sexys, atrevidas, seguras de sí misma, con espíritu transgresor, que les gusta resaltar la figura femenina.

El segmento al que se dirige el producto, no considera el precio un factor determinante a la hora de la compra, pero si la exclusividad, calidad y reconocimiento de la marca.

De acuerdo a las proyecciones realizadas por el DANE, con base en el censo demográfico de 1985, se espera que el total de mujeres en Bucaramanga y su área metropolitana para los años 2012 a 2020 en el rango de edad anteriormente citado sea de 2.825.179.

Tabla 6. Estimación del mercado

	2013	2014	2015	2016	2017
Total Población Objetivo	21.780	22.077	22.077	22.060	22.029
Mujeres x Hogar	3	3	3	3	3
Número de hogares / 3 mujeres	7.260	7.359	7.359	7.353	7.343

Tabla 7. Proyección de Población 2012-2020 Mujeres en Edad (15 años hasta 50 años) Bucaramanga y su área Metropolitana.

PROYECCIONES DANE 2012 – 2020 MUJERES EN EDAD ENTRE LOS 15 Y 50 AÑOS PERTENECIENTES A LOS ESTRATOS 5 Y 6				
AÑO	BUCARAMANGA	FLORIDABLANCA	PIEDRECUESTA	GIRON
2012	150.478	77.819	40.049	46.302
2013	149.453	77.484	40.810	47.389
2014	148.353	75.055	41.531	48.447
2015	147.177	76.532	42.203	49.467
2016	145.961	75.910	42.827	50.442
2017	144.689	75.202	43.415	51.398
2018	143.385	74.433	43.994	52.346
2019	142.063	73.624	44.587	53.312
2020	140.722	72.792	45.219	54.309

Fuente: www.dane.gov.co/estadisticas/boletines/estimación-de-población1958–2005/proyeccion-de-población2005 – 2020/por sexo/ grupos-quinquenales-de-edad. Junio 2012

3.2.1. Producto. Inicialmente sólo se ofrecerán productos para mujeres. Los productos ofrecidos por la tienda serán los mismos manejados en las seis tiendas existentes. Se integrarán prendas casuales, elegantes, así como los clásicos y confortables jeans en su gran variedad de estilos y lavados, el portafolio de productos también incluye blusas, zapatos, relojes, bolsos, accesorios, gafas, etc. En fin una amplia variedad de prendas y accesorios.

Las prendas comercializadas son confeccionadas bajo los más altos estándares de calidad y exhiben un carácter de originalidad e individualidad que caracteriza a la chica Guess. Las políticas de la compañía garantizan la innovación constante y rotación de mercancía, ya que cada bimestre ingresa nuevas prendas a los almacenes por cambio de colección.

3.2.2. Precio. Las prendas de vestir Guess, son consideradas prendas exclusivas y de alto reconocimiento internacional, van dirigidas a un segmento de la población de alto poder adquisitivo y conocimiento de estándares de calidad en la confección y de las tendencias que marcan la pauta de la moda en el siglo XXI.

3.2.3. Competencia. La competencia directa de GUESS son todas las tiendas de marcas reconocidas internacionalmente ubicadas en los centros comerciales de Cañaveral, Florida, Megamoll, cuarta y quinta etapa, así como los próximos a abrir, cacique plaza y parque Bucaramanga, a que ofrecen prendas de vestir importadas con precios similares.

Algunas de las marcas nacionales que representan una competencia para Guess son. Studio F, Derek, Deko, Adriana Lievano, Color Wear, Marcas internacionales como, Festina, Jaguar, Tommy Hilfiger, Lotus Style, Time Force, Tissot, Victoria Secret, Chanel, Rolex, Rado, Diesel, Rochas de París, Oxxo Luarence Stroll, Versase Colección, Calvin Klein, Hanes, Pietta Quenen, Bally, Luxus, emporio Armani, entre muchas más.

3.2.4. Distribución. El estilo de Guess se verá reflejado a través de un área de líneas contemporáneas y colores. Diseñada por un equipo de arquitectos, la combinación de metales y madera oscura juntos crean un ambiente de compras innovador y atractivo. Los materiales incluyen madera oscura con retoque de acero inoxidable que brinda otro nivel de texturas al diseño. La parte visual prevalece a lo largo del concepto con grandes gráficos presentando las últimas imágenes publicitarias de GUESS. Esta innovadora decoración le da al merchandising de la tienda un nuevo y moderno punto de vista.

Por ser una franquicia, las prendas de vestir y los accesorios distribuidos llegan directamente desde la casa matriz hacia la sala de ventas. No se utiliza ningún intermediario.

3.2.5. Publicidad y Promoción. Las estrategias publicitarias y promocionales, son establecida desde la casa matriz, son ellos quienes señalan las directrices que se deben seguir en estos temas.

3.2.6 Impuestos. Se debe tener en cuenta que los pagos o abonos en cuenta derivados de un contrato de franquicia deben aplicarse las retenciones en la fuente a título de impuesto de renta, ventas, timbre nacional y a título del impuesto complementario de remesas si el pago implica transferencias de rentas al exterior.

3.3. ANÁLISIS INTERNO Y EXTERNO.

3.3.1 Análisis Externo. La industria de la moda se encuentra en una etapa de crecimiento a nivel global. Analizaremos a Guess con dos componentes uno intangible que corresponde al servicio ofrecido en las instalaciones de la tienda y el tangible que corresponde a los productos que se comercializaran dentro de ella,

el siguiente análisis de las fuerzas de Porter medirán la intensidad de la competencia y la rentabilidad que se puede esperar en este sector.

- Poder de los proveedores: La capacidad de negociación de los proveedores depende de las características del sector, tales como el número de proveedores, su importancia en la cadena de valor o su concentración. Basándonos en estos criterios, podemos decir que el poder de negociación de los proveedores en el sector de la moda es bajo. De hecho, la industria textil se caracteriza por proveedores que suelen estar vinculados a las decisiones de los compradores a través de las funciones de diseño y comercialización, ambas internalizadas en la organización de las grandes cadenas de distribución. En el caso de Guess, está integrado verticalmente y gran parte de su proceso de producción se realiza en las fabricas pertenecientes a la casa matriz las cuales son las únicas que proveerán de acuerdo al proceso contractual de una franquicia de productos Guess a la tienda, subcontratando sólo la fase de confección, lo que significa que los proveedores no tienen apenas poder de negociación.
- Amenaza de sustitución: En el caso de la industria de la moda, hablaremos de marcas de sustitución más que de productos de sustitución, ya que no estamos analizando un producto en particular, sino el surtido completo de una marca. Debido a sus características, algunos productos están más sujetos a la sustitución de otros.

Las características principales de los productos con mayor grado de sustitución suelen ser:

- ✓ Productos con ciclos de vida cortos,
- ✓ Productos con una evolución hacia una mejora de la relación calidad/precio,
- ✓ y productos con altos márgenes comerciales.

En la industria de la moda, estas tres características están a menudo presentes. Las marcas compiten cada vez más agresivamente en mejorar la calidad-precio de sus productos, ofreciendo a los compradores todo un abanico de posibilidades a la hora de comprar. Por otra parte, las marcas tienen por lo general productos con ciclos de vida muy cortos, siguiendo las tendencias que tienden a cambiar rápidamente. Finalmente, los márgenes comerciales de este sector pueden llegar a ser bastante altos, sobre todo cuando la marca es fuerte. Por lo tanto, podemos concluir que la amenaza de sustitución es relativamente alta y es un factor que no puede ser descuidado.

- La Rivalidad Competitiva: En el sector de la distribución minorista de ropa, la competencia entre rivales es muy alta. Pueden competir agresivamente en precios así como en otras dimensiones como la calidad, el diseño, la innovación o el marketing. La distribución textil es un sector altamente competitivo en el que Guess se enfrenta con empresas globales (Studio f, Derek; Decko), cadenas nacionales que también operan y pequeñas tiendas de moda locales.
- Amenaza de Nuevos Entrantes: La llegada de nuevos jugadores suele estar condicionada por la existencia o no de barreras de entrada, tales como patentes, economías de escala, requisitos de capital importantes, costes de transferencia, acceso a la distribución, las políticas gubernamentales, etc.

En el caso de la distribución minorista de ropa, si bien cualquiera puede decidir abrir una nueva tienda, existen muchas barreras que obstaculizan la entrada de competidores significativos. Por lo general, las empresas textiles son empresas grandes que se benefician de economías de escala, contratos

atractivos con los proveedores. Ahora bien, el desembarco de jugadores internacionales en el mercado nacional sí puede representar una amenaza a tomar en consideración con la entrada en vigencia del TLC. Además, los nombres y la imagen de marca desempeñan un papel importante en este sector, por lo que es difícil que nuevas marcas tengan un éxito rápido en el mercado. Con respecto a estas particularidades, podemos deducir que la amenaza de nuevos entrantes en el mercado de la distribución minorista de ropa sigue siendo relativamente baja.

- El poder del consumidor: Los consumidores pueden tener un cierto poder de negociación cuando están muy concentrados, asociados en grupos grandes o cuando compran cantidades muy importantes de los productos o servicios ofrecidos por una empresa.

En el caso del sector de la distribución minorista de ropa, no podemos decir que los consumidores tienen mucho poder. Ningún cliente de alguna de las marcas de Guess por ejemplo, tiene un peso significativo en comparación con la producción total de la empresa. Por otra parte, los consumidores rara vez se asocian en grupos grandes, realizan las compras de manera individual.

Figura 9. Análisis Externo e Interno del Negocio Aplicando Porter



3.3.2 Análisis Interno

Tabla 8. Análisis DOFA: Priorización de las Fortalezas y Debilidades

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<p>Prendas de vestir y accesorios de alta calidad.</p> <p>Reconocimiento de marca mundial</p> <p>Respaldo de la casa matriz internacional en publicidad e imagen de marca</p> <p>Productos originales y de moda</p> <p>Personal capacitado para ofrecer la marca</p> <p>Ubicación estratégica que da exclusividad y prestigio de marca a los clientes.</p> <p>Diversidad de artículos de la misma marca integrados en un único lugar</p>	<p>La Marca no tiene el posicionamiento local debido a la inexistencia de volumen de artículos en la actualidad.</p> <p>Precios de los productos son altos.</p> <p>Falta de experiencia en el mercado de las franquicias por parte del grupo emprendedor.</p>

3.3.3. Comparación Mejor Alternativa de Inversión Entre dos Líneas de productos de la Franquicia Guess.

Para iniciar un negocio, nada como hacerlo mediante la franquicia, dado que se trata de una marca o negocio “probado” y que gracias a su nombre, calidad y popularidad cuenta con un respaldo sólido y una buena reputación. La marca GUESS, como muchas otras empresas ha diversificado a través del tiempo su oferta comercial y aumentado su experticia en diferentes sectores de la moda. En la actualidad la firma se enfoca en tres grandes grupos de interés, como son: línea masculina, línea femenina y línea infantil. Cada uno de estos grupos, presentan versatilidades en los productos ofertados, (calzado, ropa, accesorios, lentes para sol, bolsos, billeteras, relojes y perfumes, etc.).

Dado la amplitud del portafolio de productos y los costos requeridos para disponer de toda esta gran variedad de productos, este estudio busca señalar cuál de las líneas de negocio ofrecida por la casa matriz resulta la más recomendable para iniciar el negocio de la franquicia.

Partiendo de los hallazgos publicados en diversos estudios de mercado, donde se señala que las mujeres sin importar el estrato socioeconómico al que correspondan, exhiben un mayor comportamiento de compra y una mejor disposición a visitar tiendas o centros comerciales; la comparación entre las dos líneas se hará en los productos ofertados a este género.

Una vez revisados los costos de la mercancía, gastos de ventas, gastos de administración y realizado la estimación de las ventas por año, entre la línea de calzado y la línea de ropa, podemos evidenciar que las mejores condiciones para el futuro franquiciador, está representada en la línea de ropa, por lo tanto esta representa la mejor alternativa de inversión.

4. INVERSIONES

4.1 MAQUINARIA Y EQUIPO

Tabla 9. Maquinaria y Equipo

MAQUINARIA Y EQUIPOS			
Descripción	Cantidad	Valor Unitario	Total
Equipo de Inventarios	1	\$ 2,500,000	\$ 2,500,000
Equipos para caja registradoras	2	\$ 2,500,000	\$ 5,000,000
Equipo Administracion	1	\$ 2,500,000	\$ 2,500,000
Equipo para CCTV	1	\$ 2,500,000	\$ 2,500,000
Impresoras	1	700000	700000
Escaner de codigo de barras	3	\$ 300,000	\$ 900,000
Equipos de aire acondicionado	2	\$ 3,500,000	\$ 7,000,000
TOTAL			\$ 21,100,000

4.2 MUEBLES Y ENSERES

Tabla 10. Muebles y Enseres

MUEBLES Y ENSERES			
Escritorio	1	\$ 200,000	\$ 200,000
Archivador	1	\$ 300,000	\$ 300,000
sillas	3	150000	450000
racks y muebles de tienda	1	11000000	20000000
TOTAL			\$ 20,950,000

4.3 ADECUACIÓN DE INSTALACIÓN

Tabla 11. Inversión Adecuación de Instalación

INVERSION ADECUACION DE INSTALACION			
CCTV e ILUMINACION	1	\$ 32,000,000	\$ 32,000,000
FACHADA EN VIDRIO	1	\$ 76,000,000	\$ 120,000,000
NOMBRE DE LA MARCA	1	9000000	9000000
PISOS	1	18000000	22000000
CIELO RASO	1	6000000	11000000
TOTAL			\$ 194,000,000

4.4 INVERSIÓN CAPITAL DE TRABAJO

Tabla 12. Saldo de Efectivo Requerido en Caja

SALDO DE EFECTIVO REQUERIDO EN CAJA					
Item	Período	Días de Cobertura	Coefficiente de Renov.	1	2
Compras	15	24			\$ 28,333,333
Inv Productos terminados	15	24			\$ 2,803,024
Gastos Generales de Admón	10	36			\$ 2,176,839
Gastos Generales de Ventas	8	45			\$ 1,806,958
Gastos Generales de Distrib.	30	12			\$ -
Saldo efectivo requerido en caja					\$ 35,120,155
Incremento saldo efectivo req.					\$ 35,120,155

Tabla 13. Cálculo del Capital de Trabajo

CALCULO DEL CAPITAL DE TRABAJO					
Item	Período>>>	Días de Cobertura	Coefficiente de Renov.	1	2
ACTIVO CORRIENTE					
CAJA (Saldo efect. requer.)					\$ 35,120,155
CxC		30	12		\$ -
EXISTENCIAS					
Materias Primas		30	12		\$ -
Productos en Proceso		9	40		\$ -
Productos Terminados		15	24		\$ 32,183,615
TTL ACTIVO CORRIENTE					\$ 67,303,771
PASIVO CORRIENTE					
CxP (En función de Mat. Pr.)		45	8		\$ -
Otras CxP					
TTL PASIVO CORRIENTE					\$ -
CAPITAL DE TRABAJO	(inic>>>		80%		\$ 67,303,771
INC/DECR C. DE T.					\$ 67,303,771

4.5 INVERSIÓN TOTAL

Tabla 14: Inversión Total

INVERSIÓN:	TOTAL
Activos fijos:	
Terreno	\$ -
Edificios	\$ -
Maquinaria y Equipo	\$ 21,100,000
Vehículos	\$ -
Muebles y Enseres	\$ 20,950,000
Otras Inversiones	\$ -
Subtotal Activos Fijos	\$ 42,050,000
Activos Diferidos:	
Gastos de Instalación	\$ 194,000,000
Subtotal Activos Diferidos	\$ 194,000,000
Subtotal Activos no corrientes	\$ 236,050,000
Acum Activos no corrientes	
Capital de Trabajo Inicial	\$ 67,303,771
Inversión Total	\$ 303,353,771

5. FUENTES DE FINANCIACIÓN

5.1. FLUJOS DE LOS PRÉSTAMOS

Tabla 15. Estructura Financiera

ESTRUCTURA FINANCIERA:				
Período>>>			1	2
Préstamos M.Plazo		\$ 194,000,000	\$ -	\$ 194,000,000
Otros Préstamos		\$ -		
Subsidios		\$ -	\$ -	\$ -
Subtotal		\$ 194,000,000	\$ -	\$ 194,000,000
Capital Social		\$ 109,353,771	\$ -	\$ 109,353,771
ACUM. CAPITAL SOCIAL			\$ -	\$ 109,353,771
Total Fuentes		\$ 303,353,771	\$ -	\$ 303,353,771

5.2. FUENTES Y USOS PROYECTADOS

Tabla 16. Flujo de Caja: Estado de Liquidez

FLUJO DE CAJA: ESTADO DE LIQUIDEZ - MOD.	2013	2014	2015	2016	2017
FUENTES	\$ 303,353,771	\$ 210,585,620	\$ 149,762,314	\$ 149,713,498	\$ 156,188,126
Utilidad Operacional (UAI)	\$ -	\$ 167,580,620	\$ 106,757,314	\$ 106,708,498	\$ 113,183,126
Depreciación& amort	\$ -	\$ 43,005,000	\$ 43,005,000	\$ 43,005,000	\$ 43,005,000
Préstamos	\$ 194,000,000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Capital Social	\$ 109,353,771	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Valor Residual (desinversiones)***					
USOS	\$ 303,353,771	\$ 134,214,781	\$ 95,778,399	\$ 89,212,544	\$ 88,198,121
Inversiones en Act. no corrientes	\$ 236,050,000	\$ -	\$ 0	\$ -	\$ -
Variación en Capital de Trabajo	\$ 67,303,771	\$ 16,825,943	\$ 6,087,863	\$ 3,033,207	\$ 2,959,818
Servicio de la Deuda					
Intereses		\$ 27,742,000	\$ 22,193,600	\$ 16,645,200	\$ 11,096,800
Abonos a Capital		\$ 38,800,000	\$ 38,800,000	\$ 38,800,000	\$ 38,800,000
Impuestos		\$ 42,265,634	\$ 23,853,877	\$ 25,547,268	\$ 29,377,068
Dividendos		\$ 8,581,204	\$ 4,843,060	\$ 5,186,869	\$ 5,964,435
EXCESO/DEFICIT	\$ -	\$ 76,370,838	\$ 53,983,915	\$ 60,500,954	\$ 67,990,005
CAJA FINAL:					
ACUM. Saldo efect. (Exc/defic)	\$ -	\$ 76,370,838	\$ 130,354,753	\$ 190,855,707	\$ 258,845,712
Saldo efect. req. en caja	\$ 35,120,155	\$ 43,900,194	\$ 45,294,179	\$ 46,791,616	\$ 48,281,328
BALANCE CAJA FINAL	\$ 35,120,155	\$ 120,271,033	\$ 175,648,932	\$ 237,647,323	\$ 307,127,040
OTRA PRESENTACION:					
CAJA INICIAL	\$ -	\$ 35,120,155	\$ 120,271,033	\$ 175,648,932	\$ 237,647,323
INC. Mínima requerida	\$ 35,120,155	\$ 8,780,039	\$ 1,393,984	\$ 1,497,437	\$ 1,489,712
Exces o/Deficit	\$ -	\$ 76,370,838	\$ 53,983,915	\$ 60,500,954	\$ 67,990,005
BALANCE CAJA FINAL	\$ 35,120,155	\$ 120,271,033	\$ 175,648,932	\$ 237,647,323	\$ 307,127,040

6. ESTIMACIÓN DE LAS VENTAS

Tabla 17. Estimación de Ventas²⁸

ESTIMACION DE VENTAS					
Ingresos mensuales Promedio hogares Clase Media -Alta y Alta	18,000,000	18,540,000	19,096,200	19,741,652	20,369,436
% Ingresos mensuales destinados a vestuario	5.00%	5.00%	5.00%	5.00%	5.00%
Pesos mensuales destinados a compra de vestuario	900,000	927,000	954,810	987,083	1,018,472
Ventas promedio del sector /mes	6,533,856,000	6,821,799,180	7,026,297,203	7,258,281,418	7,478,733,514
% participacion Tienda Guess	1.50%				

²⁸ Fuente: [www.dane.gov.co/estadisticas/boletines/Junio 2012](http://www.dane.gov.co/estadisticas/boletines/Junio%202012)

6.1. ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADOS

Tabla 18. Estado de Resultados

ESTADO DE RESULTADOS	2013	2014	2015	2016	2017
Capacidad de Utilización	0	0	0	0	0
TOTAL VENTAS	\$ 1,176,094,080	\$ 1,227,923,852	\$ 1,264,733,497	\$ 1,306,490,655	1,346,172,033
COSTOS DE LA MERCANCIA	\$ 765,909,273	\$ 872,326,171	\$ 903,009,992	\$ 931,141,446	935,865,678
Inv inicial	\$ -	\$ 84,090,727	\$ 87,796,555	\$ 90,428,445	93,414,082
Compras	\$ 850,000,000	\$ 876,032,000	\$ 905,641,882	\$ 934,127,083	938,702,896
Inv Final	\$ 84,090,727	\$ 87,796,555	\$ 90,428,445	\$ 93,414,082	96,251,300
MARGEN BRUTO DE VENTAS	\$ 410,184,807	\$ 355,597,681	\$ 361,723,505	\$ 375,349,209	410,306,355
COSTOS INDIRECTOS					
Gastos de Admón, Ventas, etc.	\$ 199,599,187	\$ 205,835,367	\$ 212,010,007	\$ 219,161,083	226,102,430
DEPREC. & AMORT.	\$ 43,005,000	\$ 43,005,000	\$ 43,005,000	\$ 43,005,000	43,005,000
UTIL. OPERACIÓN (UAI)	\$ 167,580,620	\$ 106,757,314	\$ 106,708,498	\$ 113,183,126	141,198,925
OTROS INGR. (Vr. Residual gravable)					
INTERESES OPERACIONALES	\$ 27,742,000	\$ 22,193,600	\$ 16,645,200	\$ 11,096,800	5,548,400
Otros Egresos (utilizacion de marca)	\$ 11,760,941	\$ 12,279,239	\$ 12,647,335	\$ 13,064,907	67,308,602
UTIL. ANTES DE IMP. (UAI)	\$ 128,077,679	\$ 72,284,476	\$ 77,415,963	\$ 89,021,420	68,341,924
IMPUESTOS (%)	\$ 42,265,634	\$ 23,853,877	\$ 25,547,268	\$ 29,377,068	22,552,835
UTILIDAD NETA	\$ 85,812,045	\$ 48,430,599	\$ 51,868,695	\$ 59,644,351	45,789,089
DIVIDENDOS	\$ 8,581,204	\$ 4,843,060	\$ 5,186,869	\$ 5,964,435	4,578,909
GCIAS NO DISTRIBUIDAS	\$ 77,230,840	\$ 43,587,539	\$ 46,681,825	\$ 53,679,916	41,210,180

6.2. FLUJOS DE CAJA PROYECTADOS

Tabla 19. Flujo de Caja del Inversionista

FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA			2013	2014	2015	2016	2017
EXCESO/DEFICIT			\$ -	\$ 76,370,838	\$ 53,983,915	\$ 60,500,954	\$ 67,990,005
Dividendos			\$ -	\$ 8,581,204	\$ 4,843,060	\$ 5,186,869	\$ 5,964,435
Capital Social			\$ (109,353,771)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
FLUJO DE CAJA DEL INV.			\$ (109,353,771)	\$ 84,952,043	\$ 58,826,974	\$ 65,687,823	\$ 73,954,440
Costo de Oportunidad	24.47%			\$ (1.56)	\$ (109,353,772)		
VPN (i) del Inversionista		\$ 49,604,257					
TIR del Inversionista	55.29%						

Tabla 20. Flujo de Caja del Proyecto

FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO			2013	2014	2015	2016	2017
FLUJO DE CAJA DEL INV.			\$ (109,353,771)	\$ 84,952,043	\$ 58,826,974	\$ 65,687,823	\$ 73,954,440
Préstamos			\$ (194,000,000)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Intereses			\$ -	\$ 27,742,000	\$ 22,193,600	\$ 16,645,200	\$ 11,096,800
Abonos a Capital			\$ -	\$ 38,800,000	\$ 38,800,000	\$ 38,800,000	\$ 38,800,000
Ingresos por Beneficios Tributarios				\$ (9,154,860)	\$ (7,323,888)	\$ (5,492,916)	\$ (3,661,944)
FLUJO DE CAJA DEL PROY.			\$ (303,353,771)	\$ 142,339,183	\$ 112,496,686	\$ 115,640,107	\$ 120,189,296
Costo de Capital	20.0%	(=>supuesto)					
VPN(i) del Proyecto		15,223,276			321,621,702		
TIR del Proyecto	23.3%				18,267,931		

7. ANÁLISIS DE LAS RAZONES E INDICADORES FINANCIEROS

Tabla 21. Flujo de Caja del Proyecto

RAZONES FINANCIERAS	2013	2014	2015	2016	2017
ROI (%):	28.3%	16.0%	17.1%	19.7%	15.1%
ROE (%):	78.5%	44.3%	47.4%	54.5%	41.9%
ROA (%)	24.3%	13.1%	13.3%	14.2%	9.4%
ROS (%)	7.3%	3.9%	4.1%	4.6%	3.4%

- El retorno de la inversión es atractivo sobre la inversión realizada, en cada uno de los periodos analizados; es decir que para un inversionista el proyecto es financieramente viable.
- El ROE nos indica que la rentabilidad sobre el capital de los socios es atractiva en cada uno de los años de operación de la tienda por tanto invertir en este negocio es atractivo para un inversionista.
- El ROA muestra que por cada peso invertido en activo para la tienda Guess este genera un beneficio de 24.3 pesos en el primer año, 13.1 en el segundo y tercer año de operación y 13.3 en el tercer año.

8. CONCLUSIONES

- De acuerdo con el cálculo de los índices financieros el proyecto está en condiciones de cubrir sus obligaciones en el corto y mediano plazo.
- Según los indicadores ROE, ROI, ROA y ROS, la empresa puede sostener sus operaciones generando utilidades en el corto y mediano plazo, con lo que el proyecto tiene un apalancamiento positivo.
- El estudio de prefactibilidad permite concluir que el proyecto es financieramente viable para el inversionista ya que el retorno sobre la inversión es atractivo positivo en cada periodo analizado.
- El proyecto genera utilidad neta en cada uno de los periodos evaluados
- La TIR del proyecto es del 23.3%, es decir es más atractivo invertir en el proyecto que poner el dinero a rentar en el banco
- El estudio de prefactibilidad permite concluir que es proyecto es viable técnicamente ya que existe la disponibilidad para la localización del mismo y el proceso logístico y de importación de los productos se verá afectado positivamente con la entrada en vigencia del tratado de libre comercio con Estados Unidos.
- El estudio de mercado refuerza la viabilidad del proyecto al identificar que existe una demanda potencial para el proyecto

9. RECOMENDACIONES

- La empresa necesita implementar un control interno eficiente que garantice la incorporación adecuada de todas las recomendaciones y directrices emitidas por la casa matriz.
- Revisar al final de cada trimestres, los gastos de ventas, los gastos de administración y los costos de mercancía utilizados en la evaluación financiera; con el fin de garantizar la veracidad de la información utilizada en la toma de decisiones.
- La volatilidad del cambio de divisa y el volumen de ventas son las mayores fuentes de riesgo del proyecto, si no se logra alcanzar las metas de ventas impuestas se tiene de gasto fijo la utilización de la marca
- Se recomienda al inversionista iniciar la tienda ofreciendo la línea de productos de ropa, dado que este sector, y en especial el enfocado al mercado femenino muestra un alto crecimiento, en Bucaramanga el 8% de los ingresos de las clases altas y media alta son destinados a compras de vestuario.
- Al ser un proceso netamente comercial, el proyecto necesita un nivel de inversión relativamente bajo y una estructura administrativa pequeña. que se recuperan en el primer año de operación, de ser posible se recomienda financiarse con el dinero de los socios.

BIBLIOGRAFÍA & CIBERGRAFÍA

- CÁMARA DE COMERCIO DE BUCARAMANGA, Indicadores Demográficos Santander www.camaradirecta.com/actualidad-economica/datos-demograficos. Junio 2012.
- CÁMARA DE COMERCIO DE BUCARAMANGA, Encuesta De Hábitos De Consumo. www.camaradirecta.com/actualidad-economica. Julio 2012
- CÁMARA DE COMERCIO DE BUCARAMANGA, Producto Interno Bruto Santander www.camaradirecta.com/actualidad-economica/PIBsantander, Junio 2012
- DANE, Estimación De Población [www.dane.gov.co/estadisticas/boletines/estimación-de-población1958-2005/proyeccion-de-población2005 – 2020/por sexo/ grupos-quinquenales-de-edad](http://www.dane.gov.co/estadisticas/boletines/estimación-de-población1958-2005/proyeccion-de-población2005-2020/por-sexo/grupos-quinquenales-de-edad). Junio 2012
- CHAVARRÍA. Franquicias Como Una Opción De Crecimiento Para Las Microempresas Propuesta De Un Modelo, 2007
- LA FRANQUICIA EN COLOMBIA: Sistema En Crecimiento. www.masfranquicias.com/lascifras2007. Junio 2012
- PORTILLO. MARIA Alejandra. PÉREZ BARRERA, Natalia. Tesis. Guía Para Establecer Un Modelo Franquicia En Colombia. Bogotá 2011. Octubre 2012

- RIVIERA HEREDIA, Adriana del Pilar. Perspectiva De La Franquicia En Colombia En Tiempos De Crisis Global, 2009. Junio 2012
- REVISTA DINERO 2011, Informe Especial Sobre Las Franquicias, www.revistadinero.com. Junio 2012
- TORNO & ASOCIADOS S.L. Información para franquiciadores, www.Torno&Asociados.S.L./Información-para-franquiciadores/marco-legal/Derechos-y-Obligaciones.
- UNA RETROSPECTIVA DEL SECTOR. www.masfranquicias.com/cifras-franquicia-colombiana2011. Junio 2012
- UNIVERSIDAD DE SANTANDER - UDES: Estudio De Caracterización Psicográfica E Identificación De Comportamientos De Consumo De Los Habitantes De Bucaramanga Y Su Área Metropolitana. www.udes.edu.co. Julio 2012
- VÉLEZ BEDOYA, Rodrigo Etall. Protocolo De Investigación Grupo De Perdurabilidad Empresarial. 2005, Julio2012

ANEXOS

ANEXO A MODELO DE UN CONTRATO DE FRANQUICIA²⁹.

Entre los suscritos, _____, mayor de edad, vecino de _____, identificado con las cédulas de ciudadanía N°. _____, de _____. obrando en nombre y representación de la sociedad _____ constituida por escritura pública N° _____ de _____, otorgada en la notaria _____ del círculo _____ de _____ de conformidad con el certificado de existencia y representación legal expedido por la cámara de comercio de _____ (en adelante el "franquiciador"), de una parte y por otra, _____, mayor de edad vecino de la ciudad de _____ identificado con la cédula de ciudadanía N° _____ de _____ quien actúa en nombre y representación de la sociedad _____, constituida por escritura pública N° _____ de _____, otorgada en la notaria _____ del círculo _____ de _____ de conformidad con el certificado de existencia y representación legal expedido por la cámara de comercio de _____ (en adelante el "franquiciatario"), se ha celebrado el siguiente contrato de franquicia, el cual se regirá por las siguientes cláusulas previas las siguientes consideraciones:

CONSIDERACIONES.

1. Que el franquiciante ha desarrollado y perfeccionado el negocio XXXX, de manera exitosa en varios países del mundo, que es el propietario de _____

²⁹ PORTILLO. MARIA Alejandra. PÉREZ BARRERA, Natalia. Tesis. Guía Para Establecer Un Modelo Franquicia En Colombia. Bogotá 2011. Octubre 2012

conocimientos técnicos y comerciales relacionado con dicho negocio y que no se encuentran en el dominio público, así como de las marcas, logotipos, lemas, enseñas y demás signos distintivos que identifican al empresario, sus establecimientos de comercio y sus productos y que están especificados en este contrato, los cuales tienen un gran valor para el franquiciante dado que representa el good-will que ha adquirido su empresa a través de los años y como consecuencia de un constante esfuerzo para mantener la calidad y uniformidad de sus productos.

2. Que el franquiciatario quiere incursionar en la empresa XXXXXX asumiendo su propio riesgo en el negocio y mediante la transferencia de los conocimientos técnicos y comerciales, de los signos distintivos y de la patente de propiedad del franquiciante y su asistencia durante las diferentes etapas del negocio.

PRIMERA. Objetivo del contrato: por virtud de este contrato el franquiciante se obliga a conceder la licencia de uso y de explotación de los signos distintivos y de la patente especificadas en este contrato y que son de su propiedad y transferir la tecnología relacionada con los conocimientos técnicos y comerciales desarrollados por el franquiciante al franquiciado para la operación del negocio franquiciado, y a proporcionarle asistencia técnica correlativa. Por su parte el franquiciatario se obliga a mantener la confidencialidad de la información recibida y cualificada como tal y a respetar la reputación de los signos distintivos cuya licencia adquiere mediante la aplicación uniforme de la tecnología que se transfiere.

SEGUNDA. Definiciones para los efectos de este contrato, se entiende por:

Bienes objeto del contrato.

Signos distintivos:

Marca " _____ " para la clase _____ reg. N° _____ de (fecha).

Marca " _____ " (etiqueta) para la clase _____ reg. N° _____ de (fecha).

Lema comercial " _____ " que acompaña la marca " _____ " para la clase _____, reg. N° _____

Nombre comercial " _____ " para distinguir las siguientes actividades _____

Relacionadas con los productos comprendidos en la clase _____ de la clasificación internacional, y depositado bajo el N° _____.

Enseña comercial " _____ " depositado bajo el N° _____

Patentes

Patente N° _____, para la invención " _____ " cuya fecha de expiración es _____

Tecnología : Incluyendo todos los conocimientos técnicos y comerciales, el know how, de carácter secreto y original, previamente experimentados por el franquiciante y que no se encuentra en el dominio público, contenidos en los manuales y documentos confidenciales, que serían aportados por el franquiciante de conformidad con la cláusula N° _____ del presente contrato para la realización del negocio franquiciado.

Los desarrollos hechos a los conocimientos inicialmente aportados y que se refieran a las operaciones del negocio franquiciado.

2.1 Fecha del contrato: se entiende por tal aquella en que ambas partes hayan firmado y reconocido el contenido de este documento ante notario público.

2.2 Término de duración: Se entenderá por término de duración de este contrato el estipulado en la cláusula de vigencia que se establece adelante.

2.3 Negocio Franquiciado: Es el negocio desarrollado por el franquiciante, para la producción, preparación y/o distribución del producto o servicio ofertado.

2.4 Territorio: Se entiende por la ciudad de XXXX, en donde deberá ser desarrollado por el franquiciatario el negocio franquiciado.

TERCERA. Obligaciones a cargo del franquiciante: El franquiciante se compromete para con el franquiciatario a cumplir las prestaciones contenidas en el contrato y especialmente a:

3.1 Licenciar de manera exclusiva al franquiciado dentro del territorio, el derecho al uso y la explotación sobre los bienes de propiedad intelectual del franquiciante especificados en el presente contrato en la cláusula de definiciones.

3.2 Garantizar que es titular de tales bienes intelectual y realizar la renovación de los registros sobre los signos distintivos que lo requieran.

3.3 Defender, ya sea ante las autoridades administrativas, contencioso administrativa o judiciales, los derechos de propiedad intelectual licenciados y que sean perturbados por terceros.

3.4 A registrar los contratos de licencia que requieran dicha formalidad, ante la superintendencia de industria y comercio. SIC.

3.5 A transferir mediante contrato de licencia la tecnología descrita en la cláusula de definiciones al franquiciatario de manera exclusiva dentro del territorio.

3.6 A proporcionar la asistencia técnica y comercial relativa a la tecnología transferida a fin de acomodarla a las necesidades específicas del franquiciatario.

Dicha asistencia técnica comprenderá la ayuda en la escogencia del local donde funcionará el franquiciatario y el personal requerido, así como la asistencia en la planeación estratégica y de investigación de tecnologías competitivas (etapa previa a la apertura del punto de venta franquiciado), la presencia del franquiciante, durante el primer mes desde la apertura del establecimiento para supervisar que este aplicando la tecnología recibida de manera adecuada y con posterioridad a la apertura se proporcionará asistencia comercial requerida para el adiestramiento del personal, el manejo de la contabilidad y los inventarios. Así mismo el franquiciante deberá prestar este tipo de asistencia cuando el franquiciatario lo requiera de manera excepcional.

CUARTA. Obligaciones a cargo del franquiciatario: El franquiciatario se compromete para con el franquiciante a cumplir las prestaciones contenidas en este contrato y especialmente a:

4.1 Que la tecnología recibida del franquiciante, incluyendo todo el manual de operación o documento confidencial sea tratado como secreto industrial. Por tanto se compromete a utilizar todas las medidas necesarias para conservar la información secreta, a no divulgar por ningún motivo a terceros y hacerla conocer únicamente al personal autorizado por el franquiciante, advirtiéndole que se trata de información confidencial.

4.2 A no competir con el franquiciante mediante la apertura de un negocio con el objeto idéntico o similar al del negocio franquiciado durante la vigencia del presente contrato y con posterioridad a su terminación dentro de un periodo de _____, dentro del territorio.

4.3 A no utilizar la tecnología recibida por el franquiciante sino para el desarrollo del negocio franquiciado.

4.4 A usar las marcas y demás signos distintivos de la manera indicada por el franquiciante, a explotar la patente adecuadamente y a explotar la patente adecuadamente y a respetar la reputación de dichos signos mediante el mantenimiento y aplicación de los procedimientos y tecnología suministrada por el franquiciante para el desarrollo del negocio.

4.5 Pagar a título de cuota de admisión la suma de _____ dólares, en la fecha de celebración de este contrato.

4.6 Pagar a título de regalías el _____% sobre las ventas brutas efectuadas cada _____ meses, lo cual no podrá ser inferior a la suma de _____ dólares exigibles cada tres meses desde la fecha de iniciación de las actividades y pagaderos dentro de los _____ días consecutivos a cada vencimiento.

4.7 Realizar la publicidad a nivel nacional, la cual deberá ser previamente aprobada por el franquiciante.

QUINTA. Control por parte del franquiciante: El franquiciante podrá efectuar controles de calidad sobre los productos ofrecidos al público y sobre la aplicación de la tecnología y métodos que deben ser utilizados por el franquiciatario para la realización del negocio. Podrá exigir a éste reportes relativos de ventas y podrá tener acceso a la contabilidad a fin de determinar las ventas brutas del negocio, de las cuales depende el pago de las regalías estipuladas.

SEXTA. Término de duración del contrato: El presente contrato tendrá una duración de _____ (_____) años contados a partir del día de la apertura del establecimiento comercial en donde, el franquiciatario, desarrolle el negocio franquiciado. Dicho término se renovará automáticamente salvo que una de las partes manifieste por escrito a la otra su intención de no continuar con el contrato con tres meses de anticipación al vencimiento del término inicial o alguna de sus renovaciones.

SEPTIMA. Cesión de la posición contractual: Este contrato se celebra en atención a la calidad de ambas partes y no podrá ser cedido por ninguna de ellas, se trata de un contrato intuitu personae.

OCTAVA. Causales de terminación: Este contrato terminará por las siguientes causas:

8.1 Por la disolución y liquidación de cualquiera de las partes contratantes.

8.2 Por el cumplimiento del término estipulado, cuando alguna de las partes manifieste su intención de no continuar con el contrato dentro de los términos de la cláusula quinta.

8.3 Por el incumplimiento de cualquiera de las obligaciones contenidas en las cláusulas tercera y cuarta del presente contrato por alguno de los contratantes. Podrá el contratante cumplido resolver el contrato y obtener la indemnización de los perjuicios.

NOVENA. Efectos y obligaciones posteriores a la terminación:

9.1 Con la terminación del contrato acaba el derecho de explotación de los derechos de propiedad intelectual licenciados al franquiciatario. Cualquier uso posterior que este efectuó será considerado como una infracción dando lugar a las acciones contempladas por la ley a favor del titular de los mismos

9.2 Deberá el franquiciatario vender al franquiciante los inventarios que posea al precio de adquisición determinado en las facturas de compra. De no haber acuerdo en el precio, decidera su valor mediante la intervención de un perito designado por las partes de común acuerdo.

9.3 Surge la obligación a cargo del franquiciador de entregar al franquiciado todos los manuales de operación y documentos confidenciales recibidos como consecuencia de este contrato, así como toda copia efectuada por el franquiciatario

9.4 El franquiciatario no podrá desarrollar durante el termino estipulado en la cláusula 4 numeral 4.2, un negocio con objeto idéntico o similar al negocio franquiciado.

DECIMA. Cláusula penal: El incumplimiento de las obligaciones pactadas en este contrato y de aquellas que por su naturaleza le pertenecen, dará derecho al contratante cumplido a exigir, del contratante incumplido, el pago, a título de pena, de la suma de _____sin perjuicio del ejercicio de las acciones legales a que hubiera lugar.

DECIMO PRIMERA. Cláusula compromisoria: Toda controversia o diferencia suscitada entre las partes por virtud de la celebración, ejecución, terminación, interpretación y/o liquidación del presente contrato se someterá la decisión de un árbitro designado por el centro de arbitraje y conciliación de la Cámara de Comercio de Bogotá, quien deberá ser abogado colombiano y quien fallara en derecho.

En lo no previsto en esta cláusula se dará aplicación del decreto 2279 de 1989 y a las reglas previstas para el efecto por el centro de arbitraje y conciliación señalado.

DECIMA SEGUNDA. Gastos de celebración: Los gastos de cualquier naturaleza en que se incurra con ocasión de la celebración del presente contrato incluido el impuesto de timbre, serán sufragados por los contratantes en partes iguales.

DECIMA TERCERA. Notificaciones: Las partes determinan como sitio para recibir notificaciones las siguientes direcciones:

13.1 Al franquiciante:

Dirección: _____ Ciudad: _____

13.2 Al franquiciatario:

Dirección: _____ Ciudad: _____

Habiéndose discutido el contenido de este documento y estando los contratantes de acuerdo con su tenor, lo firman hoy, _____, de _____ de _____ 20____ en dos ejemplares idénticos.

Por el franquiciante

Por el franquiciatario

Representante Legal

I.D N° _____ de _____

I.D N° _____ de _____

ANEXO B. CÓDIGO DE ETICA, ASOCIACIÓN INTERNACIONAL DE FRANQUICIA

En la publicidad y el otorgamiento de franquicias o concesiones, un miembro debe cumplir con todas las leyes aplicables y regulaciones, y las circulares de oferta de los miembros deben ser completas, precisas y no deben inducir a engaño con respecto a la inversión del franquiciado o concesionario y las obligaciones del miembro y el franquiciado bajo la franquicia y todos los hechos materiales relacionados con la franquicia o concesión.

Todos los asuntos relacionados con la franquicia de los miembros deben estar contenidos en uno o más acuerdos escritos, los cuales deben consagrar de manera clara los términos de la relación, los derechos respectivos y las obligaciones de las partes.

Un miembro debe seleccionar y aceptar solamente aquellos franquiciados que después de haber sido investigados razonablemente parecen poseer las destrezas básicas, educación, experiencia, características personales y recursos financieros para desarrollar el negocio de franquicias y cumplir con las obligaciones del franquiciador bajo la franquicia y otros acuerdos. No debe existir discriminación en el otorgamiento de franquicias basado solamente en la raza, color, religión, origen nacional o sexo. Sin embargo, esto en ningún momento le impide al franquiciador el otorgamiento de franquicias a posibles franquiciados como parte de un programa para hacer las franquicias asequibles que no cuentan con el capital, entrenamiento, experiencia comercial u otras características ordinariamente requeridas de los franquiciados o cualquier otro programa de acción positiva adoptad por el franquiciador.

Un miembro debe proveer una guía razonable a sus franquiciados de una forma

consistente con su acuerdo de franquicias.

La justicia debe caracterizar todos los acuerdos entre un miembro y sus franquiciados. Un miembro debe usar mejores esfuerzos de buena fe para resolver las quejas y disputas con sus franquiciados a través de la negociación directa y comunicación. Al grado razonablemente apropiado de acuerdo con las circunstancias, un miembro debe notificar a su franquiciado y debe darle una oportunidad razonable de subsanar un incumplimiento a su relación contractual.

Ningún miembro debe hacerse parte del sistema piramidal de distribución. Una pirámide es un sistema en donde la comprensión futura se espera que esté basada en el ingreso de nuevos participantes más que en la venta de productos o servicios (Asociación Internacional de Franquicias, 2010).

**ANEXO C. FOTOGRAFIAS ALMACEN GUESS CENTRO COMERCIAL
SANTAFÉ, BOGOTA - COLOMBIA.**









