

**FRANQUICIAS, ALTERNATIVA PARA LA COMERCIALIZACIÓN DE
SEGUROS PARA LA UNIDAD DE INVERSIÓN COLPATRIA EN LA CIUDAD
DE BOGOTÁ**

**CÉSAR AUGUSTO SALAZAR MONTIEL
OMAR SOTO RODRÍGUEZ**

**UNIVERSIDAD DE LA SABANA
INSTITUTO DE POSTGRADOS
FACULTAD DE DERECHO
ESPECIALIZACIÓN EN SEGUROS Y SEGURIDAD SOCIAL**

BOGOTÁ, 2007

**FRANQUICIAS, ALTERNATIVA PARA LA COMERCIALIZACIÓN DE
SEGUROS PARA LA UNIDAD DE INVERSIÓN COLPATRIA EN LA CIUDAD
DE BOGOTÁ**

**CÉSAR AUGUSTO SALAZAR MONTIEL
OMAR SOTO RODRÍGUEZ**

**ASESOR
DR. CAMILO ARTURO SANZ ALVAREZ**

**UNIVERSIDAD DE LA SABANA
INSTITUTO DE POSTGRADOS
FACULTAD DE DERECHO
ESPECIALIZACIÓN EN SEGUROS Y SEGURIDAD SOCIAL**

BOGOTÁ, 2007

Directivas de la Universidad
Rector: Dr. Obdulio Velásquez Posada
Vicerrectora Académica: Dra. Laura Elvira Posada Núñez
Vicerrector Administrativo: Dr. Mauricio Rojas
Directora de Registro Académico: Dra. Sonia Noreña
Director General del Instituto: Dr. Salomón Frost González
Decano Facultad de Derecho: Dr. Luis Gonzalo Velásquez Posada
Director Área de Ciencias Sociales: Dr. Crisanto Quiroga Otálora
Director Académico: Dr. Fernando Palacios Sánchez
Asesor de Investigación: Dr. Camilo Arturo Sanz Álvarez

CONTENIDO

1	PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	5
2	OBJETIVOS	11
2.1	Objetivo General	11
2.2	Objetivos Específicos.....	11
3	MARCO TEÓRICO.....	12
3.1	Breve Reseña Histórica del Grupo Colpatria.....	12
3.2	Historia	14
3.3	Concepto General	14
3.4	Experiencia en Colombia Sector Asegurador	16
3.5	Fuentes de Información	24
4	MARCO LEGAL.....	25
4.1	Estudio de las normatividad aplicable.....	25
4.2	Esquema de Contrato	25
5	MODELO COMERCIAL	27
5.1	Selección	27
5.2	Contratación.....	29
5.3	Remuneración.....	30
6	MODELO OPERATIVO.....	31
6.1	Estructura Operativa.....	31
6.2	Requerimientos de infraestructura tecnológica	42
7	MODELO FINANCIERO	44
7.1	Proyección de Estados Financieros (PYG y Flujo de Caja).....	44
7.2	Indicadores de Gestión Financiera.....	48
8	CONCLUSIONES	50
9	GLOSARIO.....	51
10	BIBLIOGRAFÍA	55

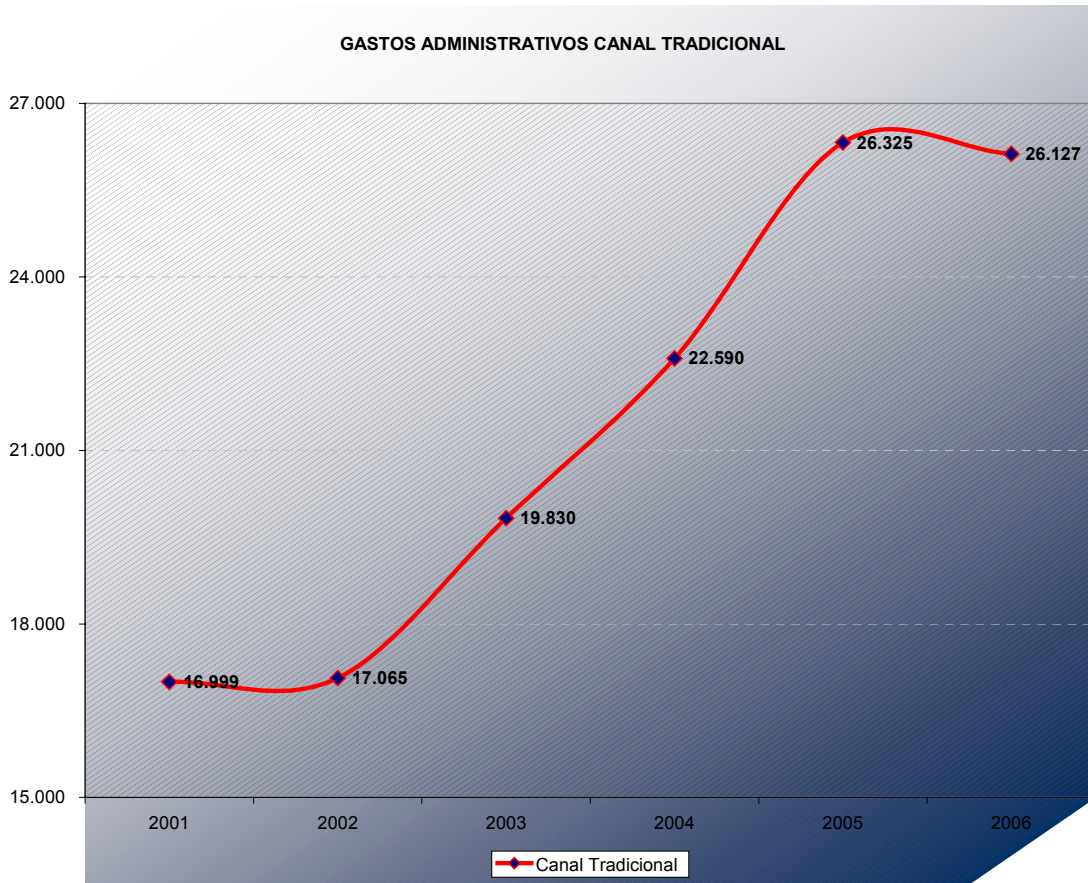
1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

A través de este proyecto se pretende analizar, entender y proponer una alternativa a la comercialización de seguros en la Unidad de Inversión Colpatria, como respuesta al bajo crecimiento y la baja rentabilidad del Canal Tradicional de ventas.

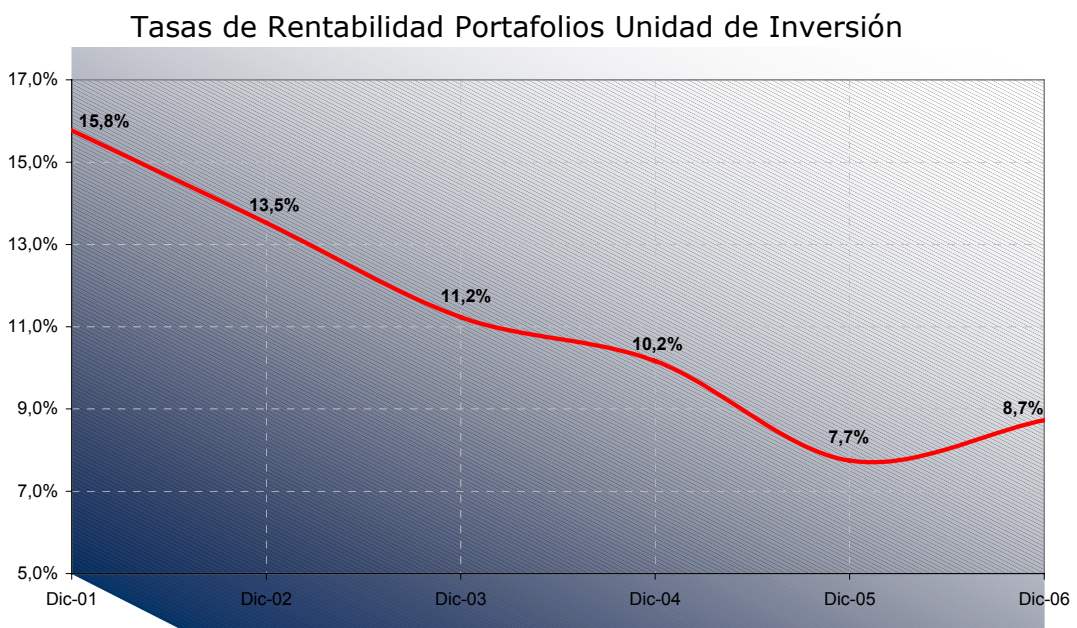
Situación actual del Canal Tradicional en la Unidad Inversión Colpatria

El Canal Tradicional, es el canal de ventas más antiguo de la Unidad de Inversión Colpatria y cuenta actualmente con aproximadamente 1.700 asesores distribuidos en 24 oficinas. A través de él, se comercializan la totalidad de los productos de Capitalización, Seguros de Vida y algunos ramos de Seguros Generales. En años recientes y por razones estratégicas, se ha impulsado en estas oficinas y con los mismos asesores disponibles, algunos productos especializados de Seguros y los productos de Salud en sus planes Obligatorio y de Medicina Prepagada. Sin embargo, los resultados financieros de estos intentos por darle un impulso al Canal y buscar la mejora de su rentabilidad, no han dado los frutos esperados debido a la combinación negativa de algunos factores. Dentro de los más importantes podemos mencionar:

- La contracción del mercado de Seguros de Vida que en términos reales ha decrecido en los últimos años. Según cifras de Fasecolda, el crecimiento de este mercado estuvo cerca del 6% en el 2006. Para citar una cifra contundente, existe aproximadamente 211.000 personas aseguradas frente a 1.236.000 vehículos familiares asegurados. Esto es una cifra clara que muestra la cultura de aseguramiento en el país y las prioridades de las personas en el tema de seguros.
- El Canal Tradicional cuenta además, con una estructura de gastos poco flexible y que no ha dejado de crecer en los últimos años, según lo muestra la gráfica siguiente.



- Por último vale la pena mencionar que el efecto de las cifras macroeconómicas de los años recientes, ha reducido drásticamente las tasas de rentabilidad de las inversiones disponibles en el mercado; que son en últimas, las que determinan la rentabilidad técnica de los productos de Capitalización y Seguros de Vida. Para hacer evidente esta situación, se muestra a continuación, la evolución histórica de la tasa de rentabilidad de los portafolios de la Unidad de Inversión.

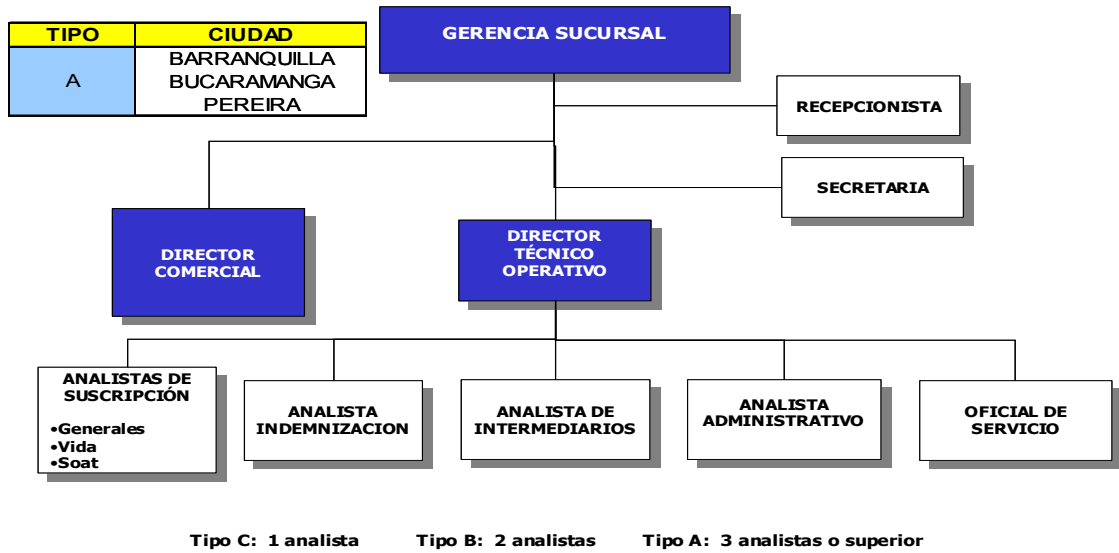


Una vez mencionados los factores críticos que afectan al Canal Tradicional, se muestra en detalle la estructura actual del Canal. Como se mencionó anteriormente, la estructura actual de comercialización de la Unidad de Inversión Colpatria para el canal tradicional, esta constituida por 24 oficinas en las principales ciudades del país, en donde adicionalmente se cuenta con presencia de Oficinas de la Red Multibanca Colpatria, para el soporte de los procesos de recaudos y pagos. Estas oficinas son:

CIUDAD	SUCURSALES
Armenia	1
Barranquilla	1
Bogotá	2
Bucaramanga	1
Buga	1
Cali	1
Cartagena	1
Cartago	1
Cúcuta	1
Girardot	1
Ibagué	1
Manizales	1
Medellín	1
Montería	1
Neiva	1
Palmira	1
Pasto	1
Pereira	1
Santa Marta	1
Sincelejo	1
Tulúa	1
Valledupar	1
Villavicencio	1
TOTAL	24

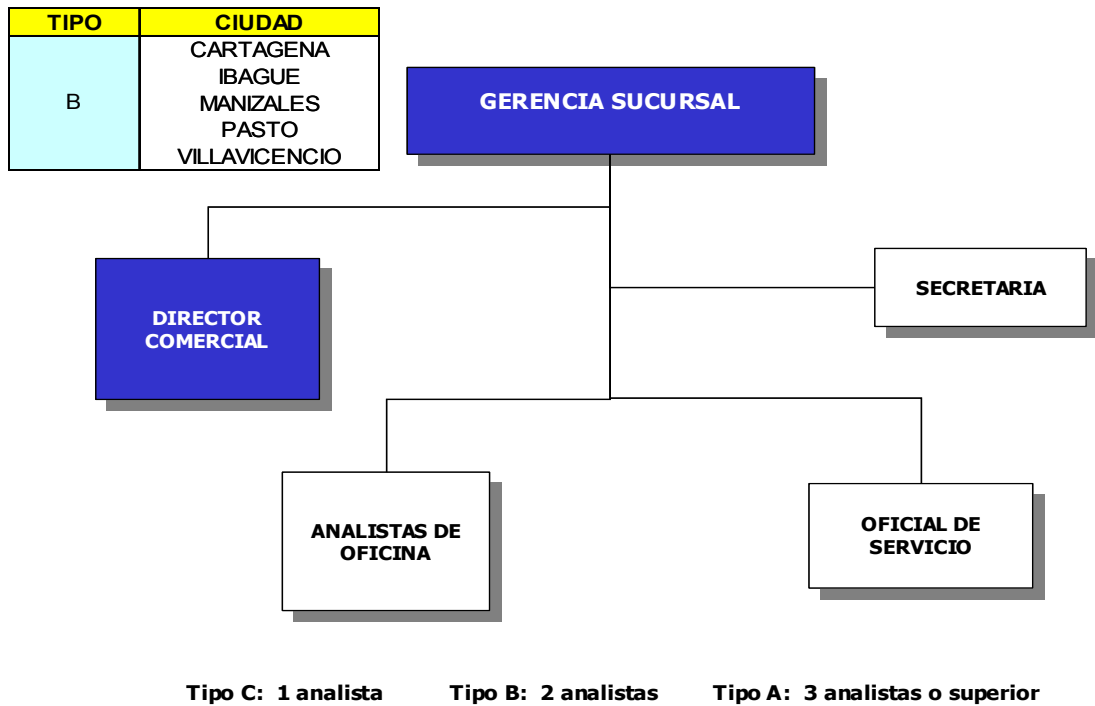
A su vez estas oficinas, estas clasificadas dentro de la compañía en función de su tamaño, determinado a su vez por la estructura operativa y comercial así:

Oficinas Tipo A

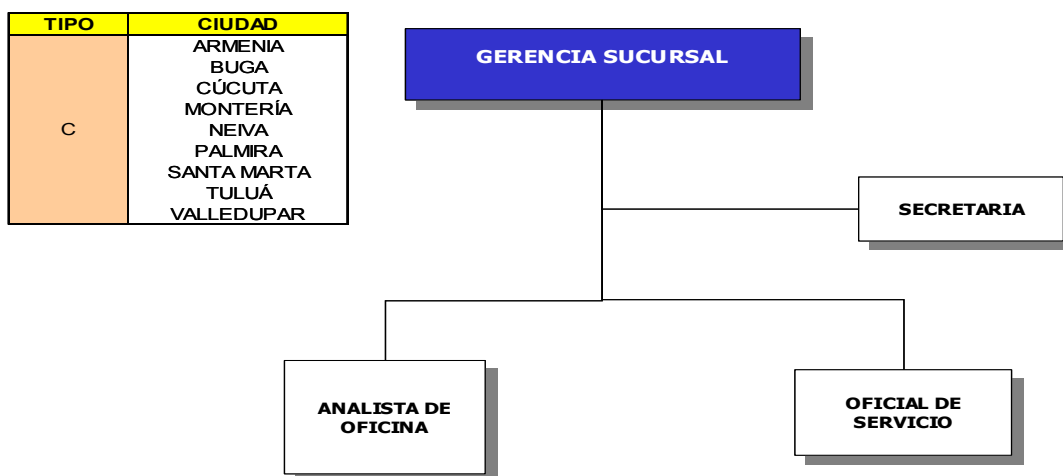


Las dos (2) sucursales de Bogotá cuentan con este tipo de estructura.

Oficinas Tipo B



Oficinas Tipo C



Tipo C: 1 analista Tipo B: 2 analistas Tipo A: 3 analistas o superior

La estructura inicial de la franquicia tipo, estaría determinado por esta última estructura operativa.

Originalmente las sucursales fueron diseñadas e instaladas en función del tamaño de la ciudad y posteriormente la estructura se ajustó en función de las ventas reales que se lograban en cada una de las plazas. Sin embargo y como se hace evidente en el cuadro que sigue a continuación, independientemente a la ciudad y tipo de sucursal vigente, los resultados financieros en términos de crecimiento y utilidades han mostrado una tendencia negativa:

Resultados Financieros Canal Tradicional 2006

TOTAL CANAL TRADICIONAL												
ZONA	UTIL TEC			PROD. INV.			G. ADMON			U. OPER.		
LOCALIDAD	2006	PPTO.	%CUMP	2006	PPTO.	%CUMP	2006	PPTO.	%CUMP	2006	PPTO.	%CUMP
ATLANTICA	(4.686)	(3.954)	81%	7.499	7.065	106%	2.404	2.384	101%	409	726	56%
CARTAGENA	(510)	(459)	89%	1.140	1.104	103%	387	432	90%	242	212	114%
BARRANQUILLA	(2.857)	(2.146)	67%	3.205	2.874	112%	1.195	1.214	98%	(847)	(486)	26%
SANTAMARTA	(539)	(771)	130%	1.032	1.007	103%	239	215	111%	255	21	1202%
VALLEDUPAR	(320)	(239)	66%	1.251	1.226	102%	304	286	106%	628	700	90%
MONTERIA	(460)	(339)	64%	870	854	102%	279	237	118%	131	278	47%
CENTRO	(4.095)	(1.792)	-29%	11.327	10.993	103%	2.696	2.671	101%	4.536	6.530	69%
BOGOTA	(4.097)	(1.455)	-82%	10.118	9.782	103%	2.425	2.379	102%	3.596	5.949	60%
VILLAVICENCIO	2	(337)	201%	1.209	1.211	100%	271	292	93%	940	581	162%
CAFETERA	(3.732)	(2.428)	46%	5.769	5.629	102%	1.885	1.980	95%	152	1.221	12%
PEREIRA	(1.651)	(629)	-62%	2.116	2.058	103%	732	805	91%	(267)	624	-43%
MANIZALES	(688)	(462)	51%	1.020	1.021	100%	329	358	92%	3	201	2%
ARMENIA	(530)	(296)	21%	557	560	99%	217	218	99%	(190)	46	-416%
IBAGUE	(463)	(1.028)	155%	1.288	1.228	105%	325	333	98%	500	(133)	575%
NEIVA	(399)	(12)	-3028%	788	761	104%	282	265	106%	107	483	22%
SANTANDER	(2.202)	(2.171)	99%	5.862	5.558	105%	1.445	1.525	95%	2.214	1.862	119%
CUCUTA	(698)	(879)	121%	1.408	1.334	106%	241	258	94%	469	197	238%
BUCARAMANGA	(1.504)	(1.292)	84%	4.454	4.223	105%	1.204	1.267	95%	1.745	1.665	105%
SUR	(7.755)	(4.520)	28%	10.661	10.166	105%	3.453	3.583	96%	(547)	2.063	-27%
PALMIRA	(361)	(487)	126%	764	764	100%	251	281	89%	152	(4)	4111%
BUGA	(231)	(298)	123%	515	481	107%	218	222	98%	66	(40)	367%
CALI	(2.803)	(1.228)	-28%	4.358	4.024	108%	1.396	1.433	97%	159	1.363	12%
TULUA	(125)	(265)	153%	425	436	97%	79	95	83%	221	76	291%
MEDELLIN	(3.515)	(1.245)	-82%	3.157	3.139	101%	1.235	1.249	99%	(1.593)	645	-247%
PASTO	(720)	(996)	128%	1.442	1.323	109%	275	304	90%	447	22	1997%
TOTAL	(22.471)	(14.866)	49%	41.118	39.411	104%	11.883	12.143	98%	6.764	12.403	55%
							GTO DE ADMOF. PPAL. NO DIST.	10.886	9.728	112%		
											UTILIDAD OPERACIONAL	(4.122) 2.675 -154%

Los resultados que se presentan, muestran las utilidades del Canal Tradicional, para los productos de Capitalización, Vida y Generales. Este proyecto plantea que se vendan además los productos de Riesgos Profesionales y de Salud, que actualmente son manejados en compañías separadas, con excelentes resultados financieros.

Después de revisar los resultados anteriores, se ha decidido plantear el objetivo central de este proyecto y en consecuencia su justificación de la siguiente manera:

¿Cuál es la viabilidad desde un punto de vista integral, de adoptar un esquema de comercialización a través de Franquicias, para el Canal Tradicional de Ventas de la Unidad de Inversión Colpatria, comenzando en la ciudad de Bogotá?

2 OBJETIVOS

2.1 Objetivo General

Desarrollar una alternativa de comercialización de los productos de la Unidad de Inversión Colpatría, que sea viable en términos legales, comerciales, operativos y financieros.

2.2 Objetivos Específicos

Analizar las normas legales vigentes que enmarcan la labor comercial a través del esquema de Franquicias

Analizar un esquema de remuneración comercial, que garantice el arraigo de la fuerza comercial y el crecimiento sostenido de la ventas en la Franquicia

Estudiar el esquema técnico y operativo necesario para el soporte comercial y administrativo en un esquema franquiciado.

Procesamiento, proyección y análisis de los resultados técnico-financieros del esquema de Franquicias

3 MARCO TEÓRICO

3.1 Breve Reseña Histórica del Grupo Colpatría¹

El 3 de noviembre de 1955, un emprendedor grupo de personas, por iniciativa de don Carlos Pacheco Devia, fundaron la Sociedad Colombiana de Capitalización con el fin de trabajar el ramo de la Capitalización, por entonces incipiente en Colombia.

La primera sede, estaba ubicada en el edificio UCROS y ocupaba un área aproximada de 125 m², posteriormente se trasladó al edificio del Banco de Colombia de la calle 13 con carrera 8, piso 6. En 1961 se trasladó al edificio Colpatría de su propiedad, en la carrera 10, esquina de la calle 15. En 1978 se estrena la nueva sede ubicada en la esquina, sur-occidental de la calle 26 con carrera 7, torre Colpatría, edificio símbolo de la ciudad de Bogotá, donde actualmente se localizan sus oficinas principales.

La Sociedad Colombiana de Capitalización, hoy Capitalizadora Colpatría, tuvo un crecimiento vertiginoso a través del tiempo y por el tamaño de sus activos y enorme capacidad financiera, se hizo indispensable complementarla, ampliando la cobertura de sus negocios a los diferentes ramos de Seguros. Fue así como en enero 30 de 1959, se constituyeron las Compañías de Seguros de Vida Patria y Seguros Patria, hoy Seguros de Vida Colpatría S.A. y Seguros Colpatría S.A., ambas filiales de sociedad Colombiana de Capitalización. Fueron conformadas como compañías independientes por razones legales, debido a que los Seguros Comerciales y los Seguros de Vida deben ser ofrecidas al público por compañías independientes. Al iniciar operaciones se logró ofrecer a través de estas filiales aseguradoras, amparos en la totalidad de los ramos que se ofrecen actualmente.

En el año de 1961 pensando en la conveniencia de disponer de una entidad financiera que complementara los negocios de la organización, se decidió crear una nueva filial-financiera, que apoyara las entidades ya organizadas, la cual se denominó Colombiana de Inversiones S.A., hoy Inversiones Colpatría S.A. Debido al auge tomado por los Fondos de Inversión, el 1 de agosto de 1969, se creó una nueva filial destinada a organizar y administrar Fondos de Inversión, constituyéndose así la Administración de Inversiones Patria S.A.; de igual forma se crearon las empresas Inversiones y Construcciones Catania y Urbanización Salguero. Estas compañías son administradas por Seguros y Capitalizaciones Colpatría S.A.

¹ Tomado de: Colpatría 50 Años, Echverry Cesar. Editor Colpatría, 2005, pp. 5-26

En 1970 la Compañía adquiere la mayor parte de las acciones del Banco de la Costa, el que posteriormente se convirtiera la actual Multibanca Colpatría.

El 22 de Diciembre de 1972, mediante decreto número 2656 expedido por el gobierno nacional, se dio vida jurídica a la Corporación de Ahorro y Vivienda UPAC Colpatría S.A., gracias a la inspiración de la Capitalización Colpatría.

En el año de 1977, se funda la compañía Constructora Colpatría S.A., con el objeto social de atender el mercado de vivienda en Colombia, brindando a sus clientes proyectos arquitectónicos ajustados a sus distintas necesidades.

En el año de 1979 y como una muestra más del crecimiento económico de la Organización se crea la Financiera Colpatría S.A., cuyo objetivo social es la captación del ahorro con la máxima rentabilidad y seguridad para el inversionista, colocando este dinero en la pequeña y mediana industria para impulsar el desarrollo de nuestro país.

Nuevamente por iniciativa de la Capitalizadora Colpatría el 31 de Diciembre de 1980 mediante escritura pública número 756 de la notaría 32, se constituye la Compañía Leasing Colpatría S.A., siendo el leasing un mecanismo de financiación que permite adquirir bienes muebles e inmuebles, por medio de un contrato de arrendamiento, con opción de compra.

En el año de 1982 se crea Colpatría Servicios Integrales de Salud S.A., hoy Salud Colpatría S.A., cuya misión busca contribuir, al desarrollo nacional, mejorando las condiciones de salud de los Colombianos, haciendo gran énfasis en la medicina preventiva.

En agosto de 1991 se constituye Colpatría Sociedad Administradora de Fondos de Cesantías y Pensiones, cuyo fin fue la administración de los Fondos de Cesantías y Pensiones, ofreciendo los mejores beneficios de rentabilidad y servicios a sus afiliados.

En Junio de 1992, se constituye la Fiduciaria Colpatría que actúa como depositaria de la confianza de terceros administrando sus bienes a través de la figura de fiducia (encargado de controlar).

En el año de 1994, Colpatría adquiere la mayoría de las acciones de la Corporación Popular de Ahorro y Vivienda CORPAVI.

De acuerdo con la descripción anterior, se hace evidente el dinamismo y expansión del Grupo Colpatría hacia los diferentes sectores económicos del país, esta dinámica, se convierte en otra de las razones para estar en permanente búsqueda de nuevos negocios y formas de comercializarlos, de

forma más eficiente con el fin de maximizar los beneficios de los clientes, sin perder de vista la rentabilidad de los accionistas y la responsabilidad social que cualquier actividad empresarial implica.

3.2 Historia

Con respecto a la historia del concepto y de los primeros conceptos de Franquicia podemos citar el siguiente texto: "El origen del contrato de franquicia se remonta a unos 150 años atrás. Un ejemplo temprano lo constituye la característica apariencia de los hoteles históricos en Nueva Gales del Sur para los que se realizaban contratos de franquicia entre los cerveceros y los hoteleros. Un ejemplo americano lo constituyó el sistema de telégrafo eléctrico que gestionaban varias compañías de ferrocarriles pero que estaba controlado por la Western Union.

La franquicia moderna tuvo su espaldarazo en la década de 1950 con el auge de los restaurantes de comida rápida entre los cuales McDonald's fue el primero en cosechar un éxito global. Muchos sectores detallistas están ahora dominados por el sistema de franquicia hasta el punto de que los establecimientos gestionados individualmente son la excepción más que la regla."²

Sin embargo, en Colombia y más exactamente en el sector asegurador la historia se remonta hasta hace aproximadamente unos quince (15) años.

3.3 Concepto General

La Franquicia esta definida como un acuerdo contractual mediante el cual una compañía matriz le concede a una pequeña compañía a un individuo el derecho de hacer negocios en condiciones específicas.

La franquicia consiste en aprovechar la experiencia de un empresario que ha conseguido una ventaja competitiva destacable en el mercado. Dicha ventaja puede consistir en una marca de prestigio, productos o métodos patentados o, simplemente, un profundo conocimiento del negocio que le hace conocedor de la fórmula de obtener beneficios. Mediante el contrato de franquicia, el franquiciador se compromete a transmitir parte de esos valores al franquiciado y éste consigue una sensible reducción de los requisitos de inversión así como el riesgo.

² Tomado de: <http://es.wikipedia.org/wiki/Franquicia>

La creación de una Red de franquicias permite disponer rápida y con bajo costo de una red comercial sin invertir directamente en la propiedad de la red y ejerciendo control sobre ella.

El gran crecimiento de las franquicias representa el rápido incremento de dos tendencias: el interés de los individuos por llegar a ser sus propios jefes y la necesidad de las compañías de encontrar formas más eficientes y económicas de expandirse.

Los contratos son libres y pueden incluir una gran variedad de cláusulas. Sin embargo, éstas son algunas de las más corrientes³.

“El franquiciador se compromete a:

- Ceder la licencia de marca y los signos de identificación de la misma: logotipo, colores corporativos, etc.
- Transmitir el saber hacer o 'know-how' al franquiciado a través de diversos métodos: formación del personal, prestación de apoyo continuo, etc.
- Realizar una inversión publicitaria de la marca por un importe periódico pactado.
- Aprovisionar al franquiciado de maquinaria, materias primas, productos terminados, material promocional, etc.
- Dar asistencia tecnológica.

Por su parte el franquiciado debe pagar un canon inicial y realizar unos desembolsos periódicos o royalties. Dichos royalties se pueden pactar como una cifra fija o bien como un porcentaje sobre las ventas. Además, se compromete a:

- Preservar la imagen de marca de la empresa franquiciada manteniendo un comportamiento honesto y unos requisitos estéticos y de limpieza en los establecimientos.
- Respetar los métodos comerciales y el 'know-how' transmitido.
- Adquirir los suministros del franquiciador, en muchas ocasiones, con exclusividad.
- Someterse al control del franquiciador

³ Tomado de: <http://es.wikipedia.org/wiki/Franquicia>

3.4 Experiencia en Colombia Sector Asegurador

Como se mencionó anteriormente, en el sector asegurador existen actualmente algunas compañías que explotan este modelo de comercialización, bajo un modelo de operación básico similar pero con algunas particularidades. A continuación se presenta una breve descripción del estado actual del modelo en esas compañías, y algunas características del modelo de operación mencionado.

LIBERTY

El Modelo Comercial esta basado en las franquicias, poseen 55 franquicias en todo el país, 22 en Bogotá con un total de 360 empleados.

Estructura Operativa:

- Gerente: Dueño de la Franquicia
- Analista de Expedición: Cumplimiento 90%, General 10%.
- Analista exclusivo de cartera
- Analista de Expedición: Vida y Hogar.
- Gestor Comercial
- Total de 5 personas (estructura promedio).

La oficina es de Liberty en arriendo, asumen compra de equipos y gastos oficina, con crédito a 6 meses con la compañía 0% interés que se descuentan de su retribución.

Intermediarios

Tienen en promedio 44 a 50 intermediarios, en la franquicia del estudio 22 le producen el 80%, el Gestor Comercial pretende incrementar la producción de los otros 22 intermediarios. Los intermediarios de mayor producción pasan de la principal a la sucursal. (Corredores los cuales son atendidos por las oficinas propias de Liberty). No hay exclusividad para intermediarios a menos que el Cliente lo pida, hay mejores condiciones al corredor que traiga más información

Productos que se venden por la franquicia

Autos, Salud, Vida individual, Incendio, Hogar, Soat, Cumplimiento.

Dependencia

En Liberty existe separación entre el área técnica y el área comercial. De la Vicepresidencia Ejecutiva dependen las ADN y las oficinas propias de Liberty.

Control

Se realiza una reunión trimestral a la cual asisten tanto las ADN como las oficinas. El sistema de información de Liberty controla las políticas de emisión. En lo referente a tasas, y delegaciones. A través del sistema se autorizan las aprobaciones.

Informes

Se envía un Informe de Gestión: Cumplimiento, mes acumulado, primas cedidas, reservas, costos, siniestros incurridos, gastos incurridos, comisión cartera, índice combinado. Adicionalmente se envía un Archivo de Pólizas a vencer, Cartera negativa financiada, Cartera negativa no Financiada y especie de 510. Se realiza una Auditoría dos veces al año si la franquicia saca en su puntaje 5 es eximida para el siguiente año.

Esta información la reciben de dos formas:

Mensualmente se envía el informe detallado al correo del gestor pero a través del AS400 o de la Intranet se pueden descargar la información requerida. (En la intranet viene con 24 horas de atraso).

Control

Existe un grupo de analistas para autos y cumplimiento dedicados exclusivamente a atender las solicitudes de las franquicias. A estos analistas que en el caso de autos son 8 se les asigna un grupo de sucursales y ellos están frente a sus pantallas de computador contestando los eventos. Según el gestor esto se toma máximo 1 hora. Pero el tiempo promedio es de 20 minutos para la aprobación. Se consultan ciertas sumas y negocios. Las solicitudes especiales deben adjuntar a la póliza correo de autorización. Tiene convenio con Mapfre, Bolívar, Suramericana mediante el cual pueden confirmar información, historial y siniestros del negocio (Autos).

Aspectos Diferenciales

Oleoducto.

Cuando un intermediario de Automóviles supera los 100 millones de producción automáticamente se le da acceso al oleoducto y se mide la producción y la siniestralidad.

Tienen un Call Center propio con 35 posiciones el cual se encarga principalmente de 2 cosas, la atención de servicio al cliente y barrer bases de datos.

Financiación:

Liberty monto una financiera que se llama Liberty YA donde se financia las pólizas de seguros. No requiere aprobación ni nada porque el pagaré se emite directamente en la oficina. La garantía es la póliza de seguro pero al incumplimiento del cliente lo reportan a CIFIN. Mínimo \$600.000, trabaja con tarjeta, se monitorea la cartera, si cumple cuota mensual de 280 Millones de pesos en pólizas financiadas gana Bono.

Universidad Liberty y Capacitación: La capacitación la dicta Liberty a los asesores y funcionarios de las franquicias. Ellos deben pasar los exámenes escrito para poder vender el producto. Pero cuentan con una plataforma de e-learning donde se publican actualizaciones de políticas y cursos de diferentes temas. Estos cursos son obligatorios y al evaluación se hace a través de sistema. Si el franquiciado no los presenta o no los aprueba se le bloquean las claves de forma automática.

La franquicia visitada tiene un presupuesto anual de 2500 millones de pesos. Recibe un 8% sobre recaudo. A excepción de Soat y ARP donde es el 5%. La compañía paga directamente las comisiones a los asesores y mensualmente el franquiciado pasa cuenta de cobro por los recaudos del mes anterior.

Anualmente recibe un bono sobre las utilidades que puede ser hasta del 20% de la utilidad de la franquicia. Este se paga bajo un esquema de puntos:

- Cumplimiento de integral del portafolio
- Siniestralidad
- Cartera: Mínimo recaudos de 90% y no debe haber incremento en la provisión de cartera.
- Auditoría. Un cumplimiento por debajo del 85% no da nada.
- El combinado no debe ser mayo del 80%.

Para franquicias se superan los 8.000 millones les bajan un punto de comisión de recaudos porque a ese volumen es mejor para Liberty tenerlos como oficina propias.

MAPFRE

Mapfre posee 35 franquicias en todo el país, 20 en Bogotá.

Estructura Operativa:

- Gerente: Dueño de la Franquicia
- Asistente de Expedición
- Total de 2 personas

Mapfre no exige una estructura operativa para las franquicias, pero da soporte operativo. La estrategia de Mapfre es hacer presencia en muchos puntos de la ciudad para generar marca

Según el tamaño el Franquiciado se ubica o en una oficina propia de Mapfre o su propia oficina. Si esta en una oficina de Mapfre no paga arriendo ni servicios.

Negocia según la necesidad de cada oficina. La remuneración fija para comenzar en el caso de la visita el monto fue de 8 millones mensuales 4.5 millones como básico y los otros 4 prestados a 0% interés.

Intermediarios

Tiene 27 intermediarios que ha reclutado, aunque la compañía se ha resistido al intercambio de intermediarios. No forma solo recluta intermediarios con experiencia. El reclutamiento lo esta haciendo la compañía bajo un programa que se llama Asesores 0 Kilómetros pero son exclusivos para Vida. Producto a vender:

Tiene un presupuesto por cada ramo: Autos, Vida, Cumplimiento, generales y Colectivos.

Dependencia

Gerente Comercial y Director Técnico quien Autoriza a cierto nivel.

Control

Reunión mensual para revisión de resultados.

Por correo se envía reporte de resultados semanal, junto con Cartera pendiente. El archivo de Renovaciones es mensual. En este informe se envía no solo la información de la oficina si no de las demás en la plaza para fomentar la competencia y compararse uno al otro.

Control

Mapfre no tiene procesos de auditoria estricta y hasta el momento después de 2 años no se ha realizado ninguna.

Procesos de emisión :

La oficina graba en el sistema si pasa la delegación se aprueba automáticamente. Si no, se envía la solicitud por el sistema a la Central quien aprueba, luego la franquicia imprime la solicitud

Para pólizas Colectivas se envía una matriz a la central con toda la información, la Central revisa, aprueba y autoriza, se imprime en la franquicia.

Esquema de Retribución

El presupuesto es de 1200 Millones de pesos anuales
9% de Recaudo, baja a 8.5% porque al final del año va a tener participación en Utilidades del 10%. (Cumplimiento 6.5% y Vida 7%)

Para obtener la Participación en Utilidades requiere: Cumplimiento >100%, variación Primas pendientes menor igual a cero en el año, cartera mayor a 90 días sea menor al 10% del total de cartera pendiente.

Posibilidad de asistir a convención internacional.

Mapfre paga semanal a Intermediarios. Esto mejora la retención de primas y reduce la cartera pendiente.

Tiene 31 Centros de Negocio en todo el país, 11 en Bogotá.

Estructura Operativa:

- Gerente: Dueño de la Franquicia
- Asistente de Gerencia: Archivo, secretarial.
- Asistente Operativo: Manejo Vida y Generales (No expide)
- Asistente Operativo: Expide Autos Individual y Colectivo

Total de 4 personas

No hay control si el franquiciado tiene clave con otras compañías. Serios problemas de retención de primas. El centro de negocio recibe mensualmente contraprestación de 15 millones de pesos (varia dependiendo del tamaño) para gastos. Esta ayuda ha sido permanente por 2 años. Colseguros apoya en el montaje inicial y la parte de publicidad, además capacita en los procesos aunque no tiene planes de capacitación para la fuerza comercial ni en producto ni en ramo esto corresponde a la gerencia.

Intermediarios

Tiene 50 Intermediarios Productos

Autos: Todos los endosos, Generales, Salud, Vida e Inversiones: Proceso centralizado

Dependencia

Se reporta a la Vicepresidencia Ejecutiva.

Control

Reuniones de seguimiento de manera mensual.

Se hace visita por parte de contraloría una vez al año(revisión administrativa y de negocios).

Control

Para Autos se reciben los documentos y se procesa el mismo día.

Los Procesos Centralizados son elaborados en 4 días, teniendo como fuente de seguimiento el Work Flow, con el cual se identifica si ya esta procesado antes que llegue la correspondencia a la oficina.

Impresión Descentralizada

La cartera que supera los 44 días se le debe realizar gestión y reportar los convenios de pago a la principal.

Actualmente poseen manuales de procedimientos.

Presupuesto anual de 1500 Millones de pesos.

Trimestralmente se liquidan comisiones a las franquicias de acuerdo a recaudos y metas de cumplimiento.

Bono anual por cumplimiento de metas en producción, siniestralidad y cartera.

Posibilidad de asistir a la convención en Alemania Allianz.

Intermediarios Club Elite, no tiene plan de incentivos solo esquema de sobre-comisiones por cumplimiento mensual de meta. Si no cumple se retiene la sobre comisión y se evalúa al final del trimestre. Redujo su fuerza de ventas en a un 80% dejando solo los asesores productivos. Tiene fuerza de ventas propia para venta de productos de inversión y esta desarrollando un modelo de ventas de pirámide

AGRÍCOLA DE SEGUROS

El Modelo estratégico y comercial de la Compañía es el manejo de Promotoras, lleva 10 años de experiencia. Tiene 39 Promotoras en todo el país y 7 agencias (Promotora más pequeña).

Estructura Operativa:

Exige 1 ó 2 personas en la parte Técnica y 2 comerciales para empezar, la promotora arma su estructura. Total mínimo 4 personas para iniciar.

Como Política de la compañía el dueño de la promotora no puede haber sido asesor.

Agrícola paga un monto fijo de arriendo garantizado, y da 3 equipos iniciales, mobiliario y un préstamo que depende de la ciudad, que se descuenta de honorarios durante 2 años.

Antes de iniciar la promotora, el dueño debe entregar un proyecto con esquema comercial, de vetas, el presupuesto anual y su proyección a 4 años. Las oficinas son de Agrícola. Esto garantiza que si se debe cancelar el contrato con la promotora, la marca continua.

Intermediarios

En promedio las promotoras tienen 40 intermediarios y entre 20 y 25 realizan la producción fuerte.

Productos

Todos los productos de la compañía incluso licitaciones públicas.

Dependencia

Dirección Nacional de Promotoras, pero envían reportes a diferentes áreas.

Control

Se realizan visitas 1 vez a la semana

La dirección comercial no tiene manejo de ventas su labor se concentra el apoyar a las promotoras. Las oficinas de las ciudades no tienen asesores

Cada sucursal esta a cargo de las promotoras de la ciudad básicamente apoyo y acompañamiento.

Control de Auditoría, Contraloría y Cartera.

El sistema de Agrícola Online, permite ver la producción de cada promotora por ramo y generar reportes de la ejecución.

Expide todo en la promotora. Casos especiales deben ser autorizados por el gerente de la sucursal y dependiendo del negocio por el Director Técnico en la principal.

Honorarios del 8% sobre Recaudo en promedio.

La Compañía paga quincenal y directamente a Intermediarios.

Programa de Participación de Utilidades en el que se tiene en cuenta el cumplimiento total y por ramo, la siniestralidad y la cartera.
Cada promotora tiene metas de crecimiento.

La Meta de la composición del portafolio es 70% en Generales y 30% en Vida.
Pueden asistir a la convención Internacional y a la de Europa Aspectos Diferenciales

Programa de Formación Empresarial constante crear Gerentes de negocio.
Las Promotoras están alineadas con el Direccionamiento Estratégico de la compañía.

Existen varios espacios como Concurso Empresario del año y el Encuentro nacional de Promotores donde se presentan las estrategias de la compañía y las promotoras comparten sus experiencias exitosas.

La compañía ha brindado gran apoyo en situaciones de Crisis de las promotoras haciéndolas recuperarse y superar metas, co-administración del negocio en estos casos.

Las claves del negocio son según Agrícola:

Filosofía de la Organización
Estudio del Modelo (México)
Capacitación y Apoyo a la Promotora
Motivación no sólo de tipo económico

El Plan estratégico de la compañía tiene como meta tener 80 Promotoras para el 2010.

3.5 Fuentes de Información

La Información financiera de la unidad de inversión Colpatria es de tipo primaria, extraída de los informes mensuales de la dependencia de planeación y presupuesto

La información correspondiente a los modelos aplicados en Colombia corresponde a un Benchmarking realizado

La información de las mejores prácticas del mercado para Liberty, Mapfre y Agrícola de Seguros, fue obtenida a través de entrevistas por parte del área de Mercadeo en conjunto con las áreas operativas y de mercadeo de estas mismas compañías.

4 MARCO LEGAL

La franquicia no se rige por una normatividad específica, ni por ninguna jurisdicción especial. Se entiende que por ser un acuerdo entre particulares, personas naturales o jurídicas, se debería regir en la mayoría de sus normas, por el código civil. Las franquicias de seguros al no constituir ninguna de las figuras jurídicas vigiladas por la Superintendencia Financiera, Agentes, Agencias y Corredores de Seguros, no está obligadas a reportar información, ni a regirse por las normas y circulares de dicha institución.

4.1 Estudio de las normatividad aplicable

El elemento clave de franquicia es el contrato de franquicia. En este contrato se fijan las condiciones que van a regir en la relaciones entre el franquiciador y el franquiciado. El contrato es un requisito imprescindible de forma que si no se ha establecido un contrato se puede decir que no existe franquicia.⁴

4.2 Esquema de Contrato

Las características de un contrato de franquicias deber ser por lo menos: equilibrado, completo y preciso. Equilibrado en cuanto a beneficios mutuos superiores a los que se obtendrían de manera independiente. Completo en cuanto a incluir y prever todas la situaciones entre franquiciador y franquiciado, bien sea por el ejercicio normal del negocio o por situaciones particulares de cualquiera de los dos participantes. Preciso en cuanto a que no se debe dar lugar a dobles interpretaciones o a actuaciones en virtud de la circunstancias, sino que se garantice la aplicabilidad de cada una de las cláusulas, una vez se presente cualquiera de las posibles situaciones.

El contrato de franquicia puede analizarse y construirse también como una suma de varios contratos tales como: contrato de licencia de marca, un contrato de asistencia técnica, el de transmisión de know-how y uno de suministros para cada uno de los cuales puede haber diferentes clases de jurisdicción específica.

Un contrato debería contener como mínimo las siguientes cláusulas⁵

⁴ Tomado de Práctica de la Franquicia, Diez de Castro Enrique, Galán González José Luis.

⁵ *Ibidem*.

1. Título de contrato
2. Preámbulo
3. Concesión de la franquicia
 - a. Concesión de marca
 - b. Exclusividad territorial
 - c. Pagos
4. Obligaciones del franquiciado y del franquiciador
 - a. Marca, imagen y política común
 - b. Independencia
 - c. Seguros
 - d. Know-how
 - e. Pagos
 - f. Exclusividad Territorial
 - g. Servicios
5. Aprovisionamiento
6. No competencia
7. Control
8. Extinción del contrato
 - a. Duración
 - b. Finalización del contrato
 - c. Renovación
 - d. Rescisión
 - e. Modificación del contrato
 - f. Obligaciones en la extinción
9. Cesión del contrato
10. Firma de los contratantes

5 MODELO COMERCIAL

En las ventajas que se pueden encontrar para la fuerza comercial de una franquicia se puede encontrar que al franquiciado se le permite disponer de una marca prestigiosa lo que facilita una consecución de negocios al inicio más grande de lo que se presenta habitualmente en otros esquemas.

El franquiciado adicionalmente se beneficia de las acciones de comunicación que realiza la compañía central y que contribuyen a incrementar la notoriedad y mejorar la imagen de la marca que comercializa el franquiciado.

El franquiciado tiene como objetivo convertirse en el propietario de su negocio y mejorar las inversiones realizadas.

5.1 Selección

Uno de los factores de éxito de cualquier franquicia, sino el más importante es la selección del franquiciado. Ya sea que se trate de una persona, o una pequeña organización, la persona que lidere y gestione una franquicia, debe reunir una serie de habilidades, que independientemente del sector económico dentro del que se esté, garanticen el logro del plan propuesto y mantengan y mejoren los estándares alcanzados por el negocio original. Una consideración importante es que, el éxito o fracaso de cualquier franquicia, incide no solo el resultado financiero de la misma, sino en el nombre y futuro desarrollo de los demás puntos de ventas.

Es importante tener una amplia cantidad de candidatos, que esencialmente debe estar determinados en función de las expectativas de crecimiento definidas por el franquiciador. La experiencia muestra que es conveniente iniciar con expectativas moderadas para que el modelo de negocio permita adaptarse. Especialmente, cuando el esquema resulta nuevo o no implementado a gran escala por parte del franquiciador. De hecho es conveniente incluso, determinar el número mínimo para que el esquema sea rentable.

Volviendo al tema de la selección, todos los cargos deben ser previamente definidos y estudiados pero esencialmente el perfil de la persona que deber ser el líder o Franquiciado principal. Como características de personalidad, Kahn define las siguientes⁶: "Inteligencia y practicidad, facultad de adaptación a los cambios, facilidad para el contacto humano, saber conjugar independencia y cooperación (someterse a una disciplina de grupo), flexibilidad, estabilidad o

⁶ Khan, M. Franchise et partenariat. Dalloz, París 1994, pags 30.,31.

extroversión, dinamismo, creatividad, ambición moderada, sentido de la organización y responsabilidad”. Además es deseable para cualquier tipo de negocio, altas capacidades vendedores.

A manera de ejemplo, se describe a continuación el perfil requerido para un cargo de gerente de una franquicia de seguros.

I. IDENTIFICACION	
COD. CARGO	0001
CATEGORIA	NOMBRE DEL CARGO
GERENTE	GERENTE FRANQUICIA
II. OBJETIVO DEL CARGO	
* DESARROLLAR UN ESQUEMA DE NEGOCIO RENTABLE Y EFICIENTE	
* EJECUTAR EL 100% DEL PRESUPUESTO ASIGNADO	
* ACATAR LAS POLÍTICAS Y NORMAS DE LA COMPAÑÍA	
III. PERFIL DEL CARGO	
EXPERIENCIA EN SEGUROS	
EXPERIENCIA EN MANEJO DE FUERZA DE VENTAS	
EXPERIENCIA EN ADMINISTRACION	
PERSONA ORGANIZADA	
PERSONA CUMPLIDORA DE POLÍTICAS Y CEÑIDA A NORMAS	
PERSONA CON TRABAJO BAJO RESULTADOS Y OBJETIVOS	
PERSONA CON DOMINIO DE TEMAS LEGALES, ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL, ETC.	
PERSONA ORIENTADA A RECONOCIMIENTO	
PERSONA QUE HAYA OCUPADO CARGOS COMO GERENTE DE SUCURSAL DE SEGUROS, O EN EL ÁREA COMERCIAL DENTRO DE LA COMPAÑÍA DE SEGUROS	
NO PUEDE HABER SIDO ASESOR	
IV. RESPONSABILIDADES DEL CARGO	
CUMPLIR CON EL PRESUPUESTO POR RAMO, SINIESTRALIDAD Y CARTERA	
APOYAR Y FOMENTAR LA PRODUCCION DE LOS INTERMEDIARIOS	
PERFILAR EL NEGOCIO DE ACUERDO CON LA ESTRATEGIA DE LA COMPAÑÍA	
ADMINISTRACION DEL NEGOCIO: RECURSO HUMANO, FUERZA DE VENTAS, CARTERA, ASPECTO LEGAL, ENTRGA DE REPORTES, ECT.	
CUMPLIR CON LAS POLÍTICAS Y NORMAS DE LA COMPAÑÍA	

5.2 Contratación

Dentro del Modelo de negocio de la franquicia, es importante medir los progresos y los resultados en función de un modelo preestablecido y probado dentro del esquema de negocio del franquiciador. Para esto existen muchas herramientas, pero dentro de las mínimas debería existir herramientas financieras expresadas a través de un modelo financiero; herramientas operativas, descritas en un conjunto de procesos que aseguren el buen servicio o la calidad del producto y algunos indicadores que le permitan al franquiciado, ver en cada momento, el logro de los objetivos inicialmente trazados y las medidas a tomar en caso de no estar logrando los resultados esperados.

Para el modelo de franquicia de comercialización de los productos de la Unidad de Inversión, se considera dentro de las herramientas, la siguiente medición de "Factores de Éxito" del negocio. El siguiente esquema puede usarse adicionalmente como una forma de motivación y que el mayor o menor cumplimiento de las metas implique un beneficio económico adicional a las comisiones normales pactadas.

Esquema de medición de gestión.

	ESCALA			
	0	50	100	110
1. FINANCIERO				
1.1 INGRESOS CAPITALIZACION				
1.2 INGRESOS VIDA				
1.3 INGRESOS GENERALES				
1.4 INGRESOS SALUD				
1.5 INGRESOS ARP				
<i>SUBTOTAL (calificado)</i>				
2. FABRICA DE AGENTES DE ÉXITO				
2.1. Número de Agentes Vigentes				
<i>SUBTOTAL (calificado)</i>				
3. SINISTRALIDAD				
3.1 Sinestralidad Vida Individual				
3.2 Automoviles				
3.3 Soat				
3.4 MIP				
3.5 ARP				
<i>SUBTOTAL (calificado)</i>				
4. OPERACIÓN				
4.1 CONTRATO OPERATIVO Y ADMON				
<i>SUBTOTAL (calificado)</i>				
5. SERVICIO Y OTROS				
4.1 Encuesta de Servicios				
4.2 EJECUCION DE GASTOS (% ING/ RECAUDOS)				
<i>SUBTOTAL (calificado)</i>				
TOTAL EVALUADO				
TOTAL CALIFICACION				
TOTAL CALIFICACION PONDERADA	80	100	105	110

5.3 Remuneración

El tema de la remuneración comprende como mínimo los siguientes elementos

- Comisión de 8% sobre Recaudos de todos los productos
- Liquidación trimestral con bono sobre cumplimiento de metas comerciales, siniestralidad e indicadores de servicio
- Compensación adicional. Participación en utilidades del PyG, posibilidad de asistir a la convención anual de ventas.

Estos elementos están implícitos dentro del modelo financiero cuyos resultados se muestran más adelante.

6 MODELO OPERATIVO

6.1 Estructura Operativa

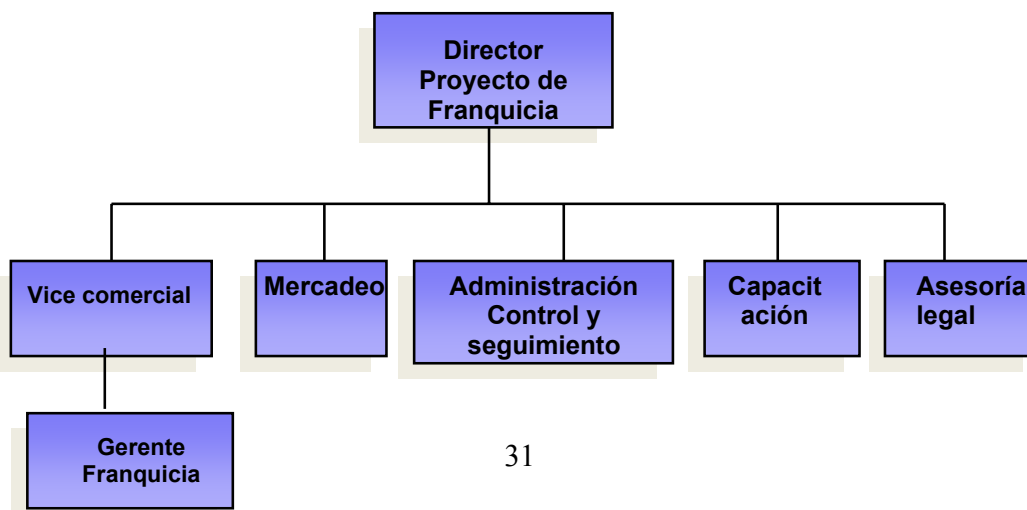
El modelo para su correcto funcionamiento necesita de recursos humanos que pueden llevar a cabo las diferentes tareas y directrices fijadas por los directivos de la compañía franquiciadora. La franquicia además de ser una forma de crecimiento empresarial, requiere de un equipo humano adicional que ejecute su actividad de forma adecuada y cuya misión deberá ser desarrollar la franquicia.

En general se puede afirmar que las necesidades de personal para poner un funcionamiento a una franquicia pueden ser agrupadas en tres grupos:

- A. Recurso Humano o personal para puesta en marcha. Los cuales son los encargados de fijar las políticas o directrices de la compañía sobre franquicias, estudiar las áreas de implantación de las franquicias, analizar y determinar los preceptos básicos de la implementación de la franquicia y la selección y formación de los futuros franquiciados.
- B. Recurso humano administrativo. es el encargado de el seguimiento a la gestión financiera, presupuestos, control y coordinación de los franquiciados.
- C. Recurso Humano de explotación. Son los directamente encargados de los procesos operativos, administrativos y comerciales en la franquicia

Para el caso de Colpatría las funciones del personal de puesta en marcha y administrativo son asumidas como funciones adicionales para un proyecto por el personal ejecutivo y administrativo de las diferentes áreas que ya existe en la organización.

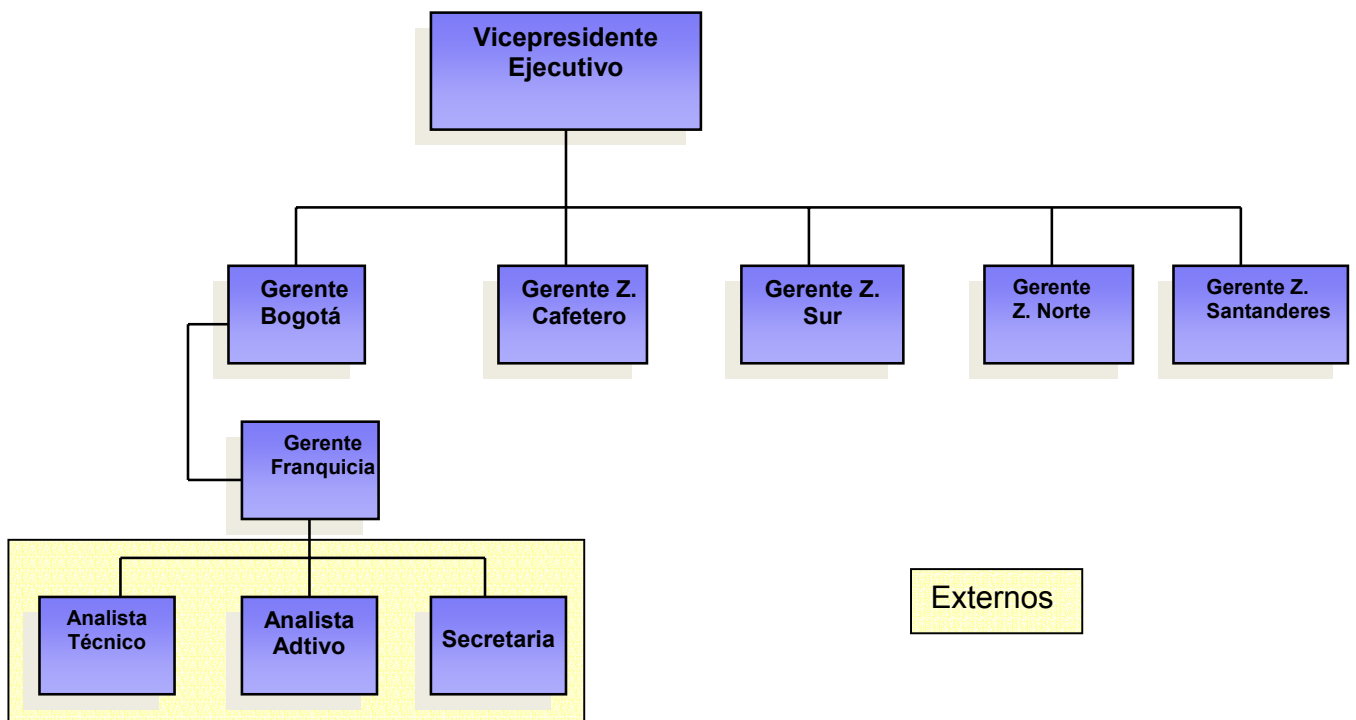
Teniendo en cuenta lo anteriormente propuesto se podría establecer de forma general, la siguiente estructura de personal o organigrama de proyecto para el montaje de una franquicia.



Para el la estructura operativa y comercial de la franquicia, es decir para le personal de explotación, se debe tener en cuenta, el nivel de automatización de los procesos operativos y comerciales, las mejores practicas del mercado en cuanto eficiencia y eficacia y el esquema operativo y comercial del franquiciador.

Para el caso de Colpatria, se debe tener en cuenta que cuenta con un esquema operativo centralizado, un nivel alto de automatización de procesos y una estructura comercial jerárquica para el canal tradicional diferenciada por zonas geográficas.

Por lo anterior el Organigrama del modelo de franquicia debe ser:



Procesos operativos

En este capítulo se realizará una descripción general de los procesos operativos a manera de diagrama flujo. Para estos procesos se debe tener en cuenta que la mayoría de estos son centralizados por las áreas operativas del franquiciador y solo algunos de los procesos de control documental y la expedición de pólizas para los ramos delegados serían realizados por las franquicias, es de aclarar que este tipo de expedición se realiza en la oficina, con el fin tener una oportunidad inmediata para el cliente.

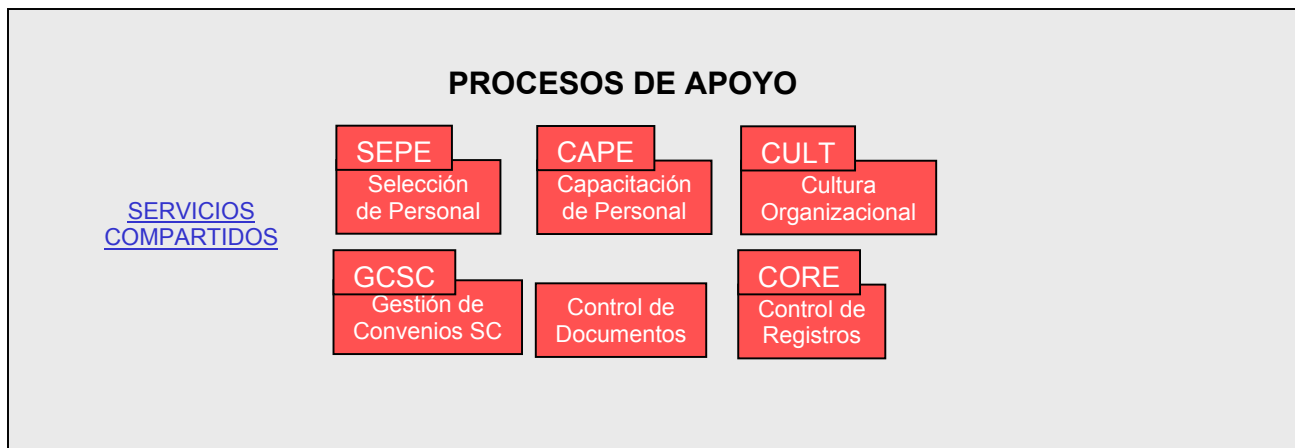
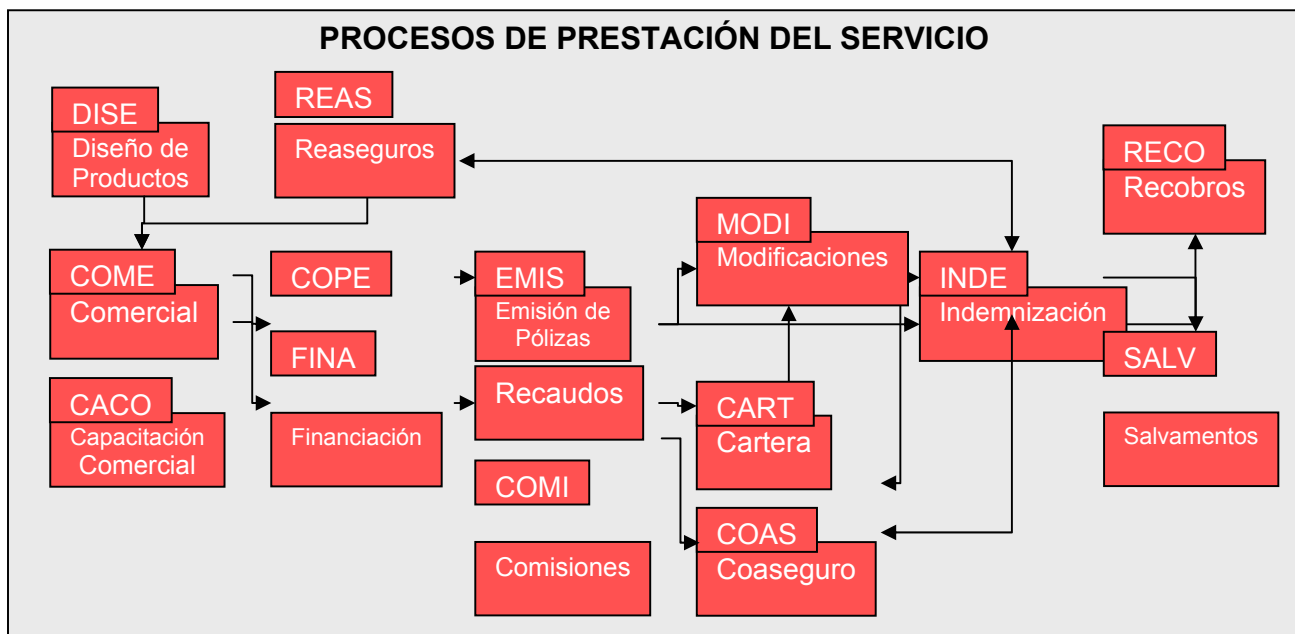
Seguros Generales

Según las definiciones técnicas de cada gerencia técnica tiene unos niveles de delegación para cada uno de los ramos técnicos que se comercializan existen límites de delegación en cuando a tasas, valores asegurados y comisión, estos límites dependen de las políticas y metas de comercialización fijados por la compañía, Para este caso y tomando en cuenta las prácticas del mercado los ramos delegados son:

RESUMEN DELEGACION	
RAMO	
AUTOS	AUTOS INDIV.
	AUTOS COLEC.
	RESPONSABILIDAD CIVIL INDIVIDUAL
PROPIEDAD	ZONA COMUN
	HOGAR
	PYME
PATRIMONIALES	CUMPLIMIENTO
	TRANSPORTE AUTOMATICO DE MERCANCIAS LIMITE POR DESPACHO
	EXCEPCIONES
	TRANSPORTE AUTOMATICO DE VALORES
	RESP. CIVIL GNERAL
	RESP. CIVIL PROFESIONAL MEDICOS INDIVIDUAL
	RESP. CIVIL FAMILIAR

Procesos seguros Generales

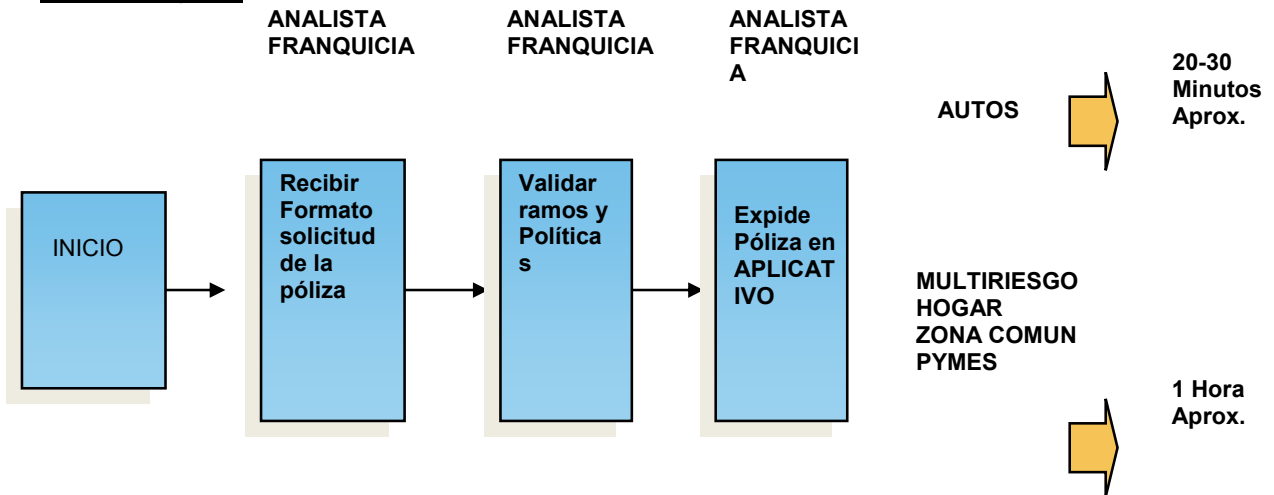
Proceso general de prestación de servicio para seguros generales



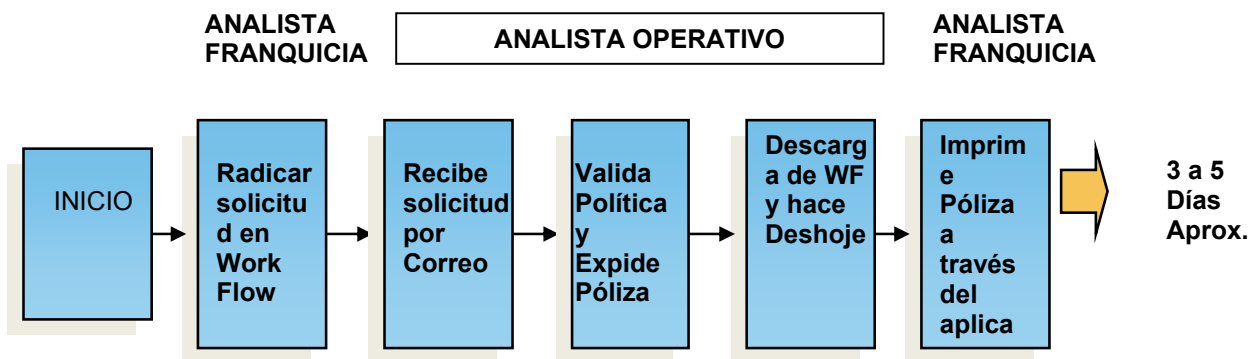
Procesos de atención en la franquicia para generales

Proceso de expedición

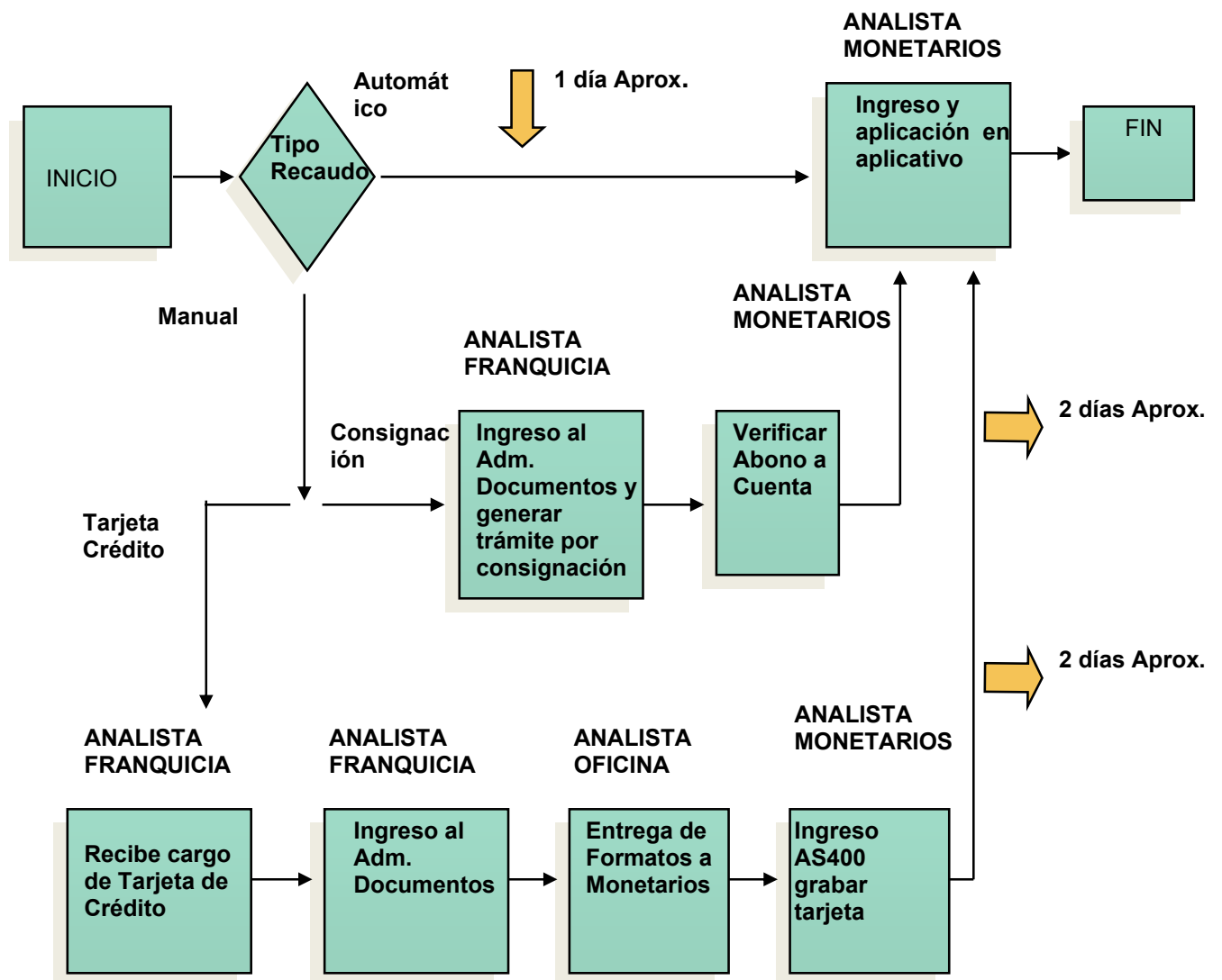
Ramos Delegados



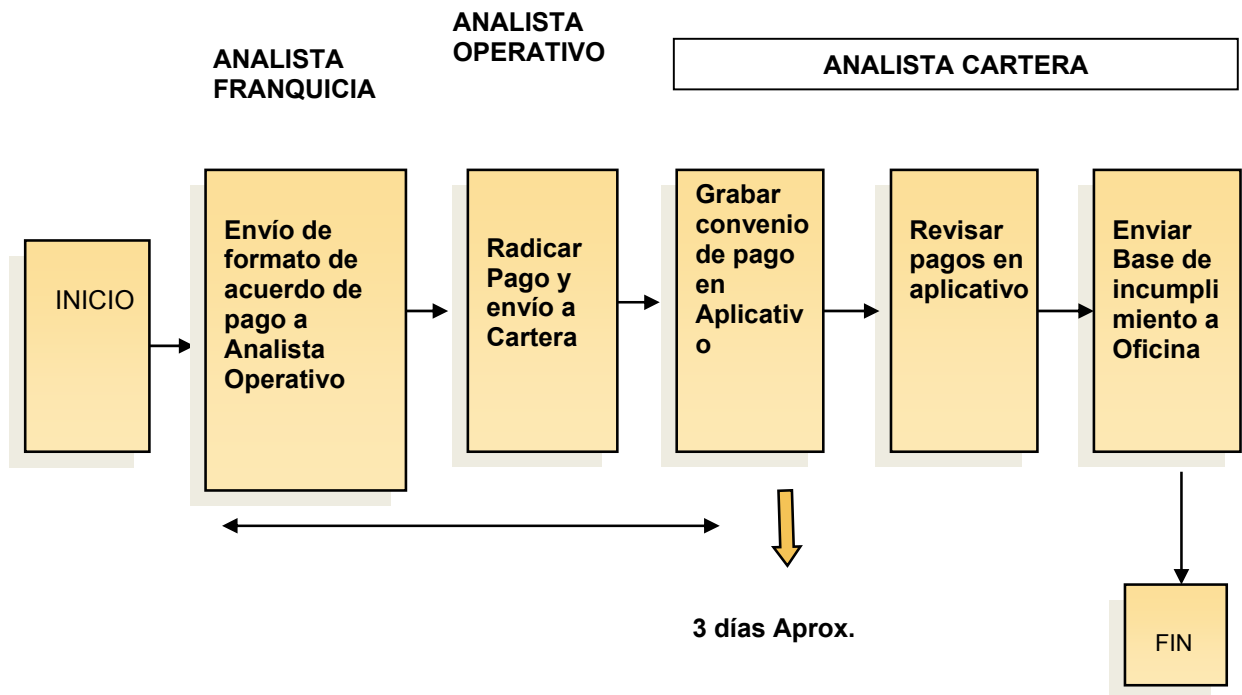
Ramos No Delegados



Proceso de Recaudo



Proceso de Pagos



Capitalización

Los procesos de capitalización son procesos totalmente centralizados y estandarizados con tiempos excelentes tiempos de respuesta. La oficina franquiciada, solo deberá realizar procesos de control documental y seguimiento comercial.

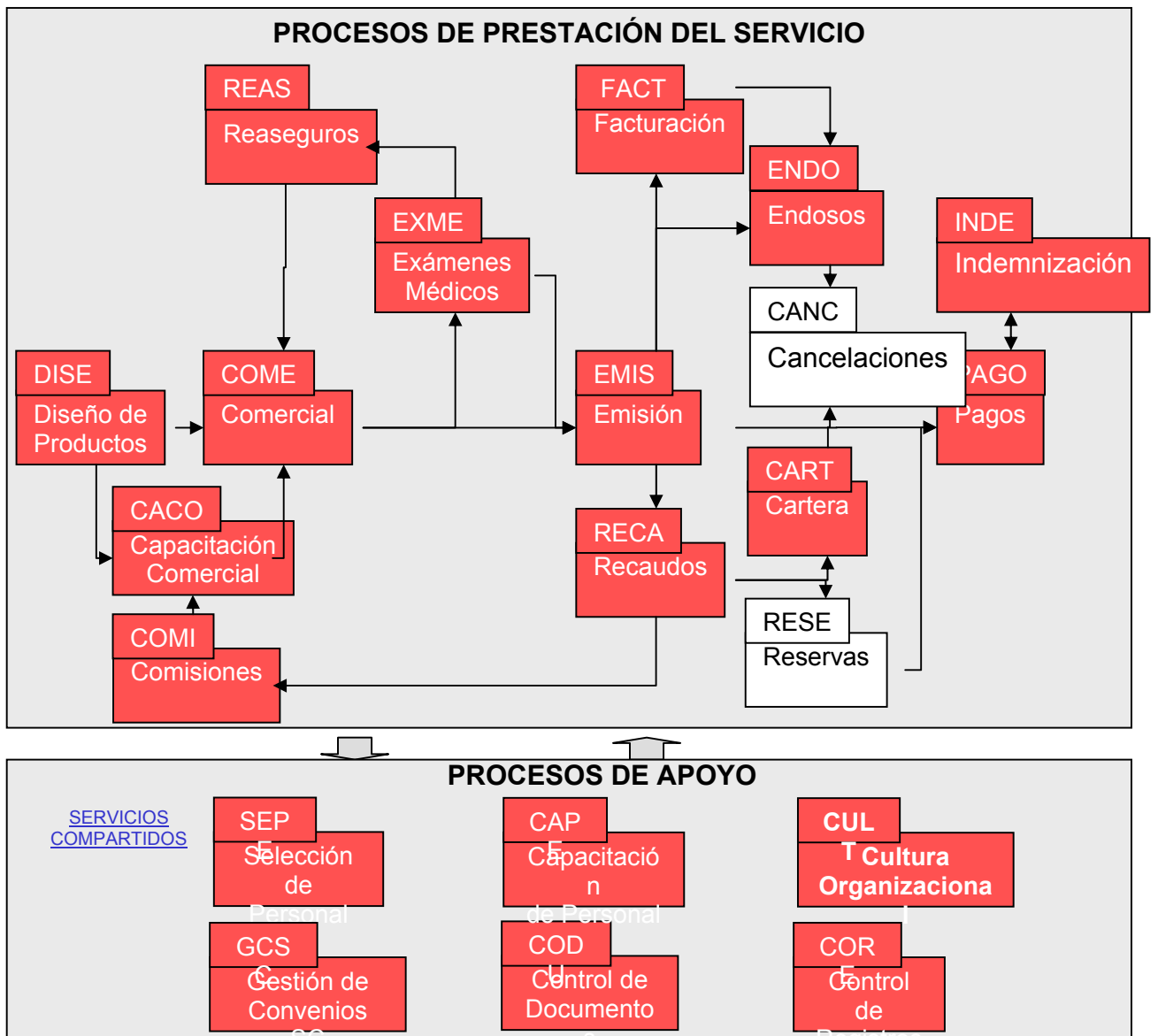
Proceso general de prestación de servicio para seguros capitalización



Seguros de Vida

Los procesos de Seguros de Vida son procesos totalmente centralizados. La oficina franquiciada, solo deberá realizar procesos de control documental y seguimiento comercial.

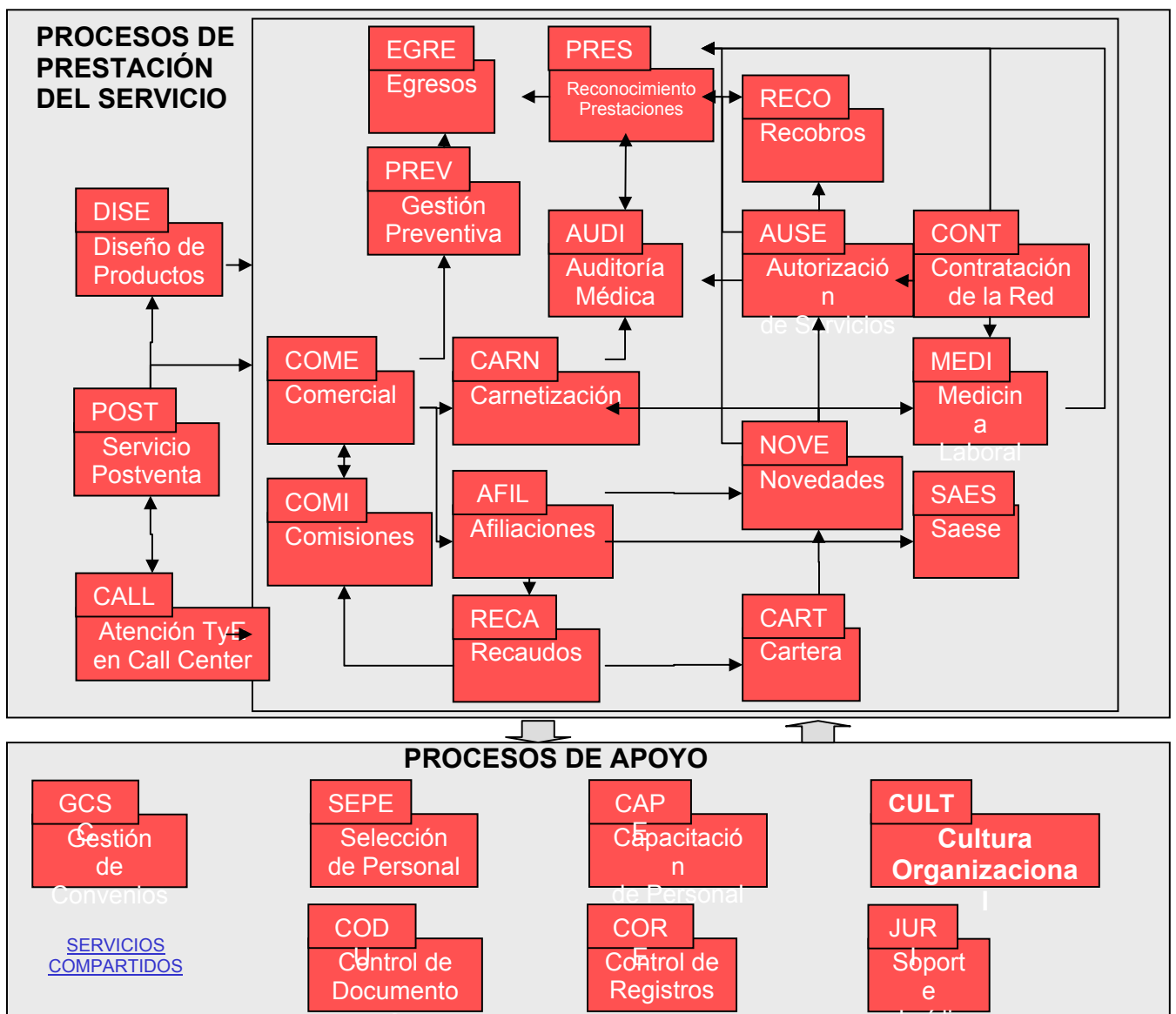
Proceso general de prestación de servicio para seguros de Vida.



ARP

Los procesos de Seguros de ARP son procesos totalmente centralizados. La oficina franquiciada, solo deberá realizar procesos de control documental y seguimiento comercial.

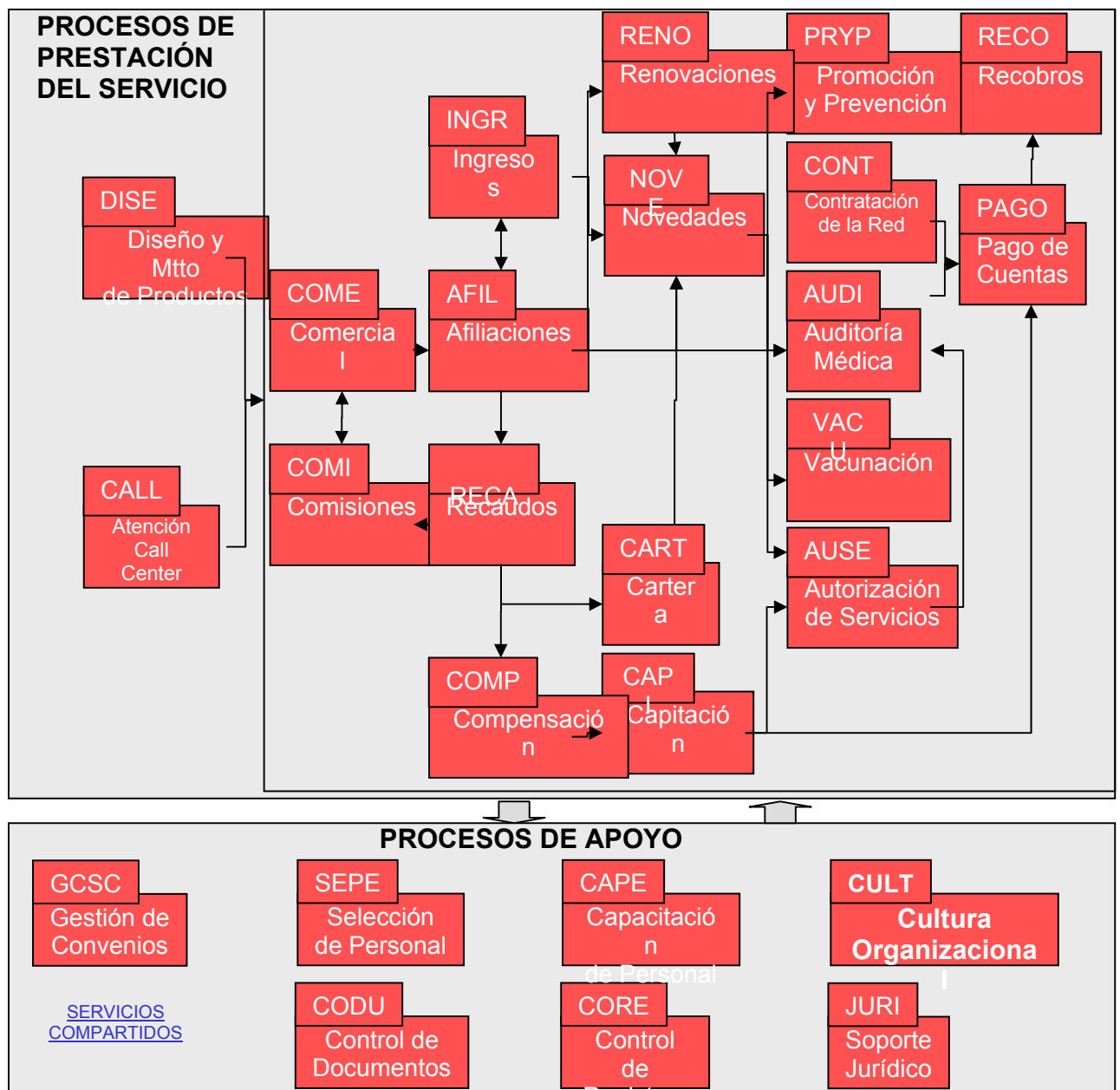
Proceso general de prestación de servicio para ARP



Salud

Los procesos de Salud son procesos totalmente centralizados. La oficina franquiciada, solo deberá realizar procesos de control documental y seguimiento comercial.

Proceso general de prestación de servicio para Salud



6.2 Requerimientos de infraestructura tecnológica

Infraestructura técnica de la franquicia

Así como es necesario contar con un recurso humano que pueden llevar a cabo las diferentes tareas para el desarrollo de la franquicia, es necesario que este personal cuente con las herramientas tecnológicas adecuadas que faciliten las funciones operativas, comerciales y de servicio al cliente que se realizan en la franquicia. Desde este punto de vista, la franquicia debe estar en capacidad de realizar consultas para los clientes en los diferentes aplicativos transaccionales de cada una de las unidades de negocio de la compañía, así mismo debe contar un aplicativo de Work Flow, el cual facilite el registro, solución y seguimiento de las quejas y reclamos que se presenten en la franquicia además del control documental de la operación centralizada de las unidades de negocio de la compañía y por último la franquicia deberá tener acceso a un sistema de información gerencial que le permita a través de un esquema de reporting o navegación intuitiva preestablecida, realizar el seguimiento y gestión comercial de la franquicia

El siguiente es un resumen de las herramientas de apoyo tecnológico con las que deberá contar el franquiciado.

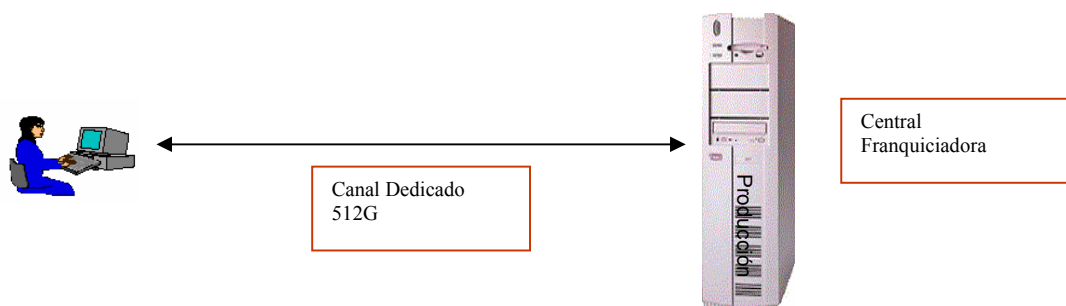
Herramientas de apoyo y soporte operativo y comercial

Herramienta	Aplicativos transaccionales	SIG	Work Flow
Función Objetivo	Consultas y procesos operativos de cada Negocio Seguros Generales Seguros de Vida Capitalización Salud y ARP Intranet Servicio de correo	Sistema de información gerencial, para seguimiento a gestión comercial, reporting de recaudos, primas, siniestros, cartera y utilidad	Gestión de quejas y reclamos, control documental y de procesos

Según las necesidades expresados en este capítulo los requerimientos técnicos para una franquicia son:

- 1 PC portátil pentium II ,512 RAM, disco de 40G con tarjeta de red.
- 3 PC descktop, pentium II ,512 RAM, disco de 40G con tarjeta de red.

La conexión con la compañía franquiciadora debe ser a través de un canal dedicado de uso exclusivo con un ancho de banda de mínimo 512G, a través de IMSAP, RADIOAIRSP o RED NACIONAL, dependiendo del proveedor que la franquiciadora ya tenga contratado. Lo anterior debido a que para garantizar un excelente servicio al cliente con un nivel de respuesta de los diferentes aplicativos centrales aceptable se debe mantener esta tipo de conexión como lo explica a continuación el siguiente grafico



7 MODELO FINANCIERO

En este capítulo del trabajo se analizan de forma detallada los costos que implica emprender la iniciativa en una oficina en la ciudad de Bogotá, asumiendo que la franquicia no cuenta con infraestructura de Colpatría sino que se inicia desde la consecución misma del local.

7.1 Proyección de Estados Financieros (PYG y Flujo de Caja)

Como primera información citamos a continuación los costos de la inversión inicial que se amortizarían en los primeros cinco (5) años del proyecto, pero que por caja deben ser asumidos en el primer año de funcionamiento. Estos valores fueron definidos utilizando como referencia los costos actuales que implican las oficinas del Canal Tradicional y la asesoría del área de servicios administrativos en lo que se refiere a los costos de apertura de nuevas sucursales.

INVERSIÓN INICIAL (En Pesos)	
Divisiones de Oficina	27.789.474
Equipos de Cómputo	14.000.000
Obra Civil	5.789.474
Alarma	4.500.000
Sillas y Tandem	3.421.053
PBX 10 líneas	3.000.000
Vídeo Beam	4.500.000
Impresora Láser	1.500.000
Cableado Estructurado	8.400.000
Archivador Rodante	2.000.000
Teléfonos	1.200.000
Software	3.048.000
Persianas	1.000.000
Archivador de Pedestal	1.000.000
Aviso	800.000
Señalización	900.000
Televisor	600.000
Conexión Comunicaciones	590.000
Planta Eléctrica	3.300.000
DVD	350.000
Telón	200.000
Sello Radicador (Fechador)	100.000
Material de Capacitación	120.000
Imprevistos	100.000
TOTAL INVERSIÓN INICIAL	88.208.000

Adicionalmente se muestra a continuación la estructura de gastos propuesta e implícita en el modelo, teniendo en consideración las definiciones operativas definidas en los capítulos anteriores. Todos los valores están convertidos a costos equivalentes mensuales.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	
GASTOS DIRECTOS (En Pesos)	MES					
NÓMINA	6.237.000	74.844.000	78.211.980	81.731.519	85.409.437	89.252.862
Factor prestacional	62%					
Gerente	2.000.000	24.000.000	25.080.000	26.208.600	27.387.987	28.620.446
Director Comercial	650.000	7.800.000	8.151.000	8.517.795	8.901.096	9.301.645
Analista Oficina	700.000	8.400.000	8.778.000	9.173.010	9.585.795	10.017.156
Secretaria	500.000	6.000.000	6.270.000	6.552.150	6.846.997	7.155.112
OTROS GASTOS	8.338.527	85.110.761	88.879.580	92.817.996	96.933.640	101.234.488
Administración	291.000	3.492.000	3.649.140	3.813.351	3.984.952	4.164.275
Afiliaciones	80.000	960.000	1.003.200	1.048.344	1.095.519	1.144.818
Amortizaciones	735.067	735.067	735.067	735.067	735.067	735.067
Arriendos	1.100.000	13.200.000	13.794.000	14.414.730	15.063.393	15.741.246
Aseo y Cafetería	852.594	10.231.128	10.691.529	11.172.648	11.675.417	12.200.810
Atención Clientes	200.000	2.400.000	2.508.000	2.620.860	2.738.799	2.862.045
Comunicaciones	1.918.000	23.016.000	24.051.720	25.134.047	26.265.080	27.447.008
Depreciaciones	624.167	624.167	624.167	624.167	624.167	624.167
Honorarios	400.000	4.800.000	5.016.000	5.241.720	5.477.597	5.724.089
Impuestos	147.000	1.764.000	1.843.380	1.926.332	2.013.017	2.103.603
Mantenimientos	720.000	8.640.000	9.028.800	9.435.096	9.859.675	10.303.361
Otros	100.000	1.200.000	1.254.000	1.310.430	1.369.399	1.431.022
Papelería con Formas	10.700	128.400	134.178	140.216	146.526	153.119
Publicidad	30.000	360.000	376.200	393.129	410.820	429.307
Seguros	80.000	960.000	1.003.200	1.048.344	1.095.519	1.144.818
Servicios Públicos	450.000	5.400.000	5.643.000	5.896.935	6.162.297	6.439.600
Transporte	50.000	600.000	627.000	655.215	684.700	715.511
Útiles y Papelería	100.000	1.200.000	1.254.000	1.310.430	1.369.399	1.431.022
Viajes	50.000	600.000	627.000	655.215	684.700	715.511
TOTAL GASTOS DIRECTOS	14.575.527	159.954.761	167.091.560	174.549.515	182.343.077	190.487.350

Como la franquicia propuesta debe abarcar en mayor o menor proporción la gran mayoría de los productos comercializados por la Unidad de Inversión, a continuación se definen los supuestos empleados en las proyecciones a 5 años de las variables técnicas y macroeconómicas. Nuevamente, en la definición de las variables se emplearon las estadísticas disponibles para negocios de las mismas características dentro de la Unidad de Inversión.

DRIVERS	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Inflación - IPC	4,5%	4,5%	4,5%	4,5%	4,5%
Rendimiento Portafolios	9,7%	9,7%	9,7%	9,7%	9,7%
IVA	16,0%	16,0%	16,0%	16,0%	16,0%
ICA	1,27%	1,27%	1,27%	1,27%	1,27%

Ingresos (En Miles)

Devengado Promedio MPP	115,5	124,1	133,4	143,4	154,2
Prima Promedio Autos	1.000,0	1.045,0	1.092,0	1.141,2	1.192,5
Prima Promedio Zona Común	3.000,0	3.135,0	3.276,1	3.423,5	3.577,6
UPC Promedio	35,8	37,4	39,1	40,9	42,7
Cuota Promedio Capitalizadora	150,0	161,3	173,3	186,3	200,3
Prima Promedio Vida Individual	33,9	35,4	37,0	38,7	40,4
Prima Promedio EGU	27.000,0	28.215,0	29.484,7	30.811,5	32.198,0

Egresos

Gasto Médico MPP	62,0%	62,0%	62,0%	62,0%	62,0%
Gasto Médico POS	73,6%	73,6%	73,6%	73,6%	73,6%
Sin. Inc. AUTOS	62,0%	62,0%	62,0%	62,0%	62,0%
Sin. Inc. ZONA COMÚN	15,0%	15,0%	15,0%	15,0%	15,0%
% Comisión Corretaje MPP	12,5%	12,5%	12,1%	11,6%	11,6%

El modelo financiero contempla la posibilidad de ajustar cualquiera de las variables anteriormente citadas, pero depende en gran medida de que los asesores de ventas, o sus equivalentes logren las productividades implícitas en las metas de ventas para cada uno de los años. Inicialmente el modelo supone una fuerza de ventas constante de veinte asesores.

A continuación observamos las proyecciones de PyG y Flujo de Caja del Proyecto involucrando como se mencionó anteriormente, todos los de inversión inicial amortizados a cinco (5) años.

PyG COLPATRIA	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	TOTAL
Ingresos Técnicos	537,6	1.687,5	2.748,1	3.987,2	4.462,8	13.423,3
Capitalizadora	269,9	971,0	1.170,1	1.252,0	1.339,7	5.002,7
Vida	71,8	111,3	197,9	225,5	262,1	868,5
Generales	52,2	259,2	658,7	1.306,1	1.502,0	3.778,2
Salud	23,8	196,0	533,9	969,2	1.066,1	2.789,0
ARP	120,0	150,0	187,5	234,4	293,0	984,8
Egresos Técnicos	468,9	1.642,0	2.649,4	3.794,8	4.240,1	12.795,1
Capitalizadora	230,4	996,0	1.219,5	1.308,9	1.400,5	5.155,3
Vida	68,0	105,4	187,5	213,7	248,3	822,8
Generales	49,9	247,9	629,9	1.249,0	1.436,3	3.613,0
Salud	20,3	167,3	455,7	827,4	910,1	2.380,9
ARP	100,3	125,3	156,7	195,9	244,8	823,0
Utilidad Técnica	68,8	45,5	98,7	192,4	222,8	628,2
Capitalizadora	39,5	-25,0	-49,4	-56,8	-60,8	-152,6
Vida	3,8	5,9	10,4	11,9	13,8	45,7
Generales	2,3	11,3	28,8	57,1	65,7	165,2
Salud	3,5	28,7	78,1	141,8	156,0	408,0
ARP	19,7	24,7	30,8	38,5	48,1	161,9
Producto de Inversiones	7,7	27,9	79,6	107,7	145,9	368,7
Utilidad Técnica + Prod Inv	76,4	73,4	178,3	300,1	368,6	996,9
Gastos Directos	160,0	167,1	174,5	182,3	190,5	874,4
Nómina	74,8	78,2	81,7	85,4	89,3	409,4
Otros Gastos	85,1	88,9	92,8	96,9	101,2	465,0
Utilidad Operacional - Gtos Dir	-83,5	-93,6	3,7	117,8	178,2	122,5

Desde el punto de vista de PyG, el proyecto alcanza su punto de equilibrio en el tercer año de operación. Esta proyección mejora de forma importante las estimaciones normales que se realizan para las sucursales del Canal Tradicional, en donde las proyecciones arrojan punto de equilibrio hacia el quinto año de operación. Esta información también es importante para el accionista potencial, que podría esperar con mayor certeza la recuperación de su inversión un poco antes de ese mismo año.

Flujo de Caja COLPATRIA	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	TOTAL
Inversión Inicial	88,2						88,2
Recaudos		531,3	1.674,9	2.723,2	3.947,4	4.416,4	13.293,3
Capitalizadora		269,9	971,0	1.170,1	1.252,0	1.339,7	5.002,7
Vida		68,9	106,8	190,0	216,5	251,6	833,7
Generales		51,2	254,0	645,5	1.280,0	1.472,0	3.702,7
Salud		23,8	196,0	533,9	969,2	1.066,1	2.789,0
ARP		117,6	147,0	183,8	229,7	287,1	965,1
Egresos		197,8	1.269,7	2.454,1	3.473,7	3.873,5	11.268,9
Capitalizadora		16,2	712,6	1.173,7	1.192,9	1.276,4	4.371,9
Vida		43,2	67,0	119,1	135,8	157,8	522,9
Generales		47,1	234,0	594,6	1.179,0	1.355,9	3.410,6
Salud		20,3	167,3	455,7	827,4	910,1	2.380,9
ARP		71,0	88,7	110,9	138,6	173,3	582,5
Flujo de Caja Operacional		333,5	405,2	269,1	473,7	543,0	2.024,4
Capitalizadora		253,7	258,4	-3,6	59,1	63,3	630,9
Vida		25,7	39,8	70,8	80,7	93,8	310,8
Generales		4,0	20,0	50,9	101,0	116,1	292,0
Salud		3,5	28,7	78,1	141,8	156,0	408,0
ARP		46,6	58,3	72,9	91,1	113,8	382,6
Gastos	88,2	202,5	301,1	392,4	498,1	543,8	2.026,1
Gastos Directos		160,0	167,1	174,5	182,3	190,5	874,4
Gastos Indirectos		42,5	134,0	217,9	315,8	353,3	1.063,5
Producto de Inversiones	-	7,7	27,9	79,6	107,7	145,9	368,7
Flujo de Caja Final	-88,2	138,7	132,0	-43,7	83,2	145,0	367,0

Desde el punto de vista de Flujo de Caja, las proyecciones arrojan como resultado, que al cabo del primer año el negocio arroja una caja positiva lo que de cierta forma asegura la autofinanciación del proyecto al garantizar la disponibilidad de recursos para cancelar los costos de operación del negocio. Vale la pena aclarar que para cada uno de los negocios está contemplado el costo de las coberturas catastróficas, asegurando con esto, el establecimiento de un límite para la pérdida de máxima técnica admisible en cada negocio.

7.2 Indicadores de Gestión Financiera

A continuación, se proponen los indicadores de viabilidad financiera que se derivan del modelo anterior y que básicamente están enfocados a analizar las características técnicas de la propuesta través del Margen Técnico, la rentabilidad de la operación total, a través del Margen Operacional y los indicadores de eficiencia administrativa, que son uno de los puntos críticos de la operación actual y que representan la mayor posibilidad de ahorro de este tipo de esquemas de negocio.

Adicionalmente al Flujo de Caja del negocio se le calcularon los indicadores de bondad financiera de TIR y VPN arrojando un resultado positivo en los dos casos lo que conformaría aún más la conveniencia de este tipo de esquemas como alternativa de comercialización para el Canal Tradicional.

Indicadores Financieros	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	TOTAL
MARGEN TÉCNICO	12,8%	2,7%	3,6%	4,8%	5,0%	4,7%
MARGEN OPERACIONAL	-15,5%	-5,5%	0,1%	3,0%	4,0%	0,9%
Nómina / Ingresos	13,9%	4,6%	3,0%	2,1%	2,0%	3,1%
Otros Gastos / Ingresos	15,8%	5,3%	3,4%	2,4%	2,3%	3,5%
Gastos Indirectos / Ingresos	7,9%	7,9%	7,9%	7,9%	7,9%	7,9%

TIR	127,6%
VPN	440,0
Tasa de Descuento VPN	9,7%

8 CONCLUSIONES

- Aunque no existen normas legales especiales o específicas para enmarcar las relaciones en los esquemas de franquicias, resulta de vital importancia la definición de un contrato con las características mencionadas en el respectivo capítulo de este trabajo, que esté orientado a prevenir cualquier situación relacionada con el negocio o sus participantes y las conductas a realizar en caso de que se presente la situación particular.
- El modelo de franquicia contribuye a la modernización eficiente de las estructuras comerciales de las compañías en general y del Canal Tradicional en particular. Con esto en mente los beneficios que proporciona este esquema deben ser para equilibrados y justos para todos los participantes, especialmente para la compañía y franquiciado que emprende ese nuevo camino.
- El modelo particular de franquicias para el Canal Tradicional, facilita el aumento constante de las ventas, en parte por los bajos requisitos de operación y la rápida recuperación de la inversión, fomentando el crecimiento económico y teniendo un impacto importante en la economía local y nacional. Las inversiones requeridas para el crecimiento empresarial con el modelo de franquicias, son menores a otras alternativas. Se crean estructuras empresariales eficientes y eficaces debido que la puesta en marcha de una franquicia no necesita por parte del franquiciador una estructura costosa y poco flexible.
- El modelo de franquicia puede ser empleado también, como un laboratorio de experimentos de nuevos procesos y formas de comercializar, que permitan, según el éxito de los mismos, adaptarlos en las sucursales propias de la compañía.

9 GLOSARIO

Asegurado: Es la persona a cuyo favor se contrata una póliza de seguro. Es la persona que tiene el interés real en evitar riesgos, es decir, quien tiene el interés asegurable. Puede ser una persona diferente al tomador. Persona que mediante el pago de la prima tiene derecho al pago de las indemnizaciones a consecuencia de una pérdida por la realización de una eventualidad amparada por el contrato de seguro.

Asegurador: Solo pueden ser Aseguradores las personas anónimas o cooperativas, debidamente autorizadas por la Superintendencia Bancaria para ejercer esta actividad, Corresponde al asegurador la obligación de pago de la indemnización en caso de ocurrencia del riesgo dentro de los límites del amparo estipulado y valor asegurado.

Beneficiario: Persona en cuyo favor se ha constituido un seguro, pensión, renta u otro beneficio. Es la persona física o moral designada por el asegurado para recibir los beneficios derivados de la póliza de seguros en caso de que se presente la pérdida o daño. Puede ser en determinado momento el mismo contratante de la póliza, como es el caso de los seguros de daños.

Cobertura: Alcance del riesgo que se desea asegurar.

Contrato de seguro: Acuerdo entre una parte denominada Asegurador y otra denominada Tomador, mediante el cual, a cambio de una suma de dinero llamada Prima, el asegurador acepta un riesgo que traslada el tomador. El asegurador se compromete al pago de una indemnización en caso que ocurra el riesgo asegurado.

Dividendos: Suma pagadera al asegurado si y solo si sobrevive a la fecha de terminación del periodo de cobertura.

Elementos esenciales del contrato de seguros: Se denominan elementos esenciales en razón de que la falta de existencia de alguno o algunos de ellos, declararían la nulidad relativa del contrato. Estos son: Riesgo Asegurable, Interés Asegurable, Prima y Obligación condicional del asegurador.

Exclusión: Declaración expresa de la aseguradora en la que indica los hechos o circunstancias que la exoneran de responsabilidad en caso de pérdida.

Franquicia: Acuerdo contractual mediante el cual una compañía matriz le concede a una pequeña compañía a un individuo el derecho de hacer negocios en condiciones específicas.

Indemnización: Pagos que realizan las aseguradoras a los asegurados a consecuencia de pérdidas o daños a sus bienes o a sus personas. Las leyes de muchos países establecen que las indemnizaciones pueden ser en dinero o mediante la reposición de los bienes dañados por otros de las mismas características o condiciones.

Interés Asegurable: Tiene interés Asegurable toda persona cuya integridad corporal o su patrimonio se pueda ver afectado directa o indirectamente por la ocurrencia de un riesgo. El interés asegurable le da sentido al concepto de beneficiarios en el contrato de seguro de vida.

Intermediario de seguros: Agente de seguros que normalmente realiza las labores de promoción de los productos de las aseguradoras entre sus clientes. Asume también la responsabilidad de asesorarlos en la contratación de las coberturas, ponerlo al tanto de las alternativas del mercado, aclararle las limitaciones, exclusiones y costos del seguro, realizar los trámites para la contratación de la póliza y en muchos de los casos asesorarlo para la obtención de las indemnizaciones en caso de siniestro. En otras palabras, es la persona natural o jurídica que promueve la celebración del contrato de seguro.

Obligaciones del asegurado: Entre las más importantes se encuentran: 1. La definición del bien asegurable, su identificación y los riesgos que desea que se cubran. 2. El pago de la prima establecida en la póliza. 3. Evitar y prevenir que el daño se presente. 4. Tomar las medidas necesarias para disminuir los riesgos y preservarlos. 5. Informar lo más pronto posible a la aseguradora sobre la ocurrencia de un siniestro y disminuir dentro de lo que esté a su alcance la agravación del daño. 6. Declarar e informar el monto de lo reclamado con la presentación de las pruebas que amerite el caso. 7. Probar la existencia de las circunstancias necesarias para establecer la responsabilidad de la aseguradora.

Obligaciones de la aseguradora: La aseguradora tiene la obligación de indemnizar al asegurado después de la ocurrencia de un siniestro. En ocasiones las aseguradoras asumen el papel de informar a los clientes la mejor forma de prevenir y evitar accidentes con el fin de disminuir con esto la siniestralidad.

Póliza: Es el instrumento probatorio por excelencia del contrato. Se aconseja leer todas las cláusulas contenidas en la misma para tener una información completa de sus términos y condiciones. En ella se reflejan las normas que de forma general, particular o especial regulan la relación contractual convenida entre el Asegurador y el Asegurado.

Prima: La prima es la retribución o precio que se debe pagar por el seguro; la contraprestación económica a cargo del asegurado y deberá siempre estar incorporada en la póliza. Es el precio del seguro. Es un gasto pequeño y cierto, que evita otro grande e incierto.

Ramo: Modalidad o conjunto de modalidades de seguros relativas a riesgos de características o naturaleza semejantes (ramo vida, ramo automóviles, etc.).

Reaseguro: Es el método mediante el cual las compañías de seguros distribuyen sus riesgos entre otras compañías de seguros o de reaseguro para disminuir su responsabilidad frente a un asegurado y disminuir al máximo su pérdida probable. Es también la cantidad que asume la reaseguradora frente a un riesgo.

Rescisión: Es la finalización del contrato en una fecha anterior a la prevista.

Reticencia: Toda declaración falsa de circunstancias conocidas por el Asegurado, aun hechas de buena fe, que a juicio de peritos hubiese impedido el contrato o modificado sus condiciones si el Asegurador se hubiese cerciorado del verdadero estado del riesgo. Puede hacer nulo el contrato, es decir, lo deja sin efecto desde su inicio.

Riesgo Asegurable: Es la posibilidad de ocurrencia de un siniestro. La posibilidad de un Incendio, de un accidente, de una muerte, etc. Si un hecho es imposible de que suceda o si un hecho es cierto, no serían susceptibles de asegurarse.

Seguros de Personas: Su finalidad es cubrir la vida y la integridad corporal de las personas. Son los que amparan a las personas contra los riesgos que amenazan su existencia, su integridad, su salud y su capacidad de trabajo. Comprenden, principalmente, los Seguros de Vida, de Accidentes Personales y de Salud.

Siniestro: Es la realización del riesgo previsto en el contrato, del cual se derivan las obligaciones del asegurador a indemnizar hasta por la suma asegurada convenida en la póliza. Es cuando sucede lo que se está amparando en la póliza y es motivo de indemnización, por ejemplo un robo, un choque, una enfermedad o accidente, un incendio, etc.

Sobreprima: Recargo a la prima cuando se trata de riesgos agravados.

Suma Asegurada: Es el valor asignado en la póliza como la responsabilidad máxima que debe pagar la Compañía de seguros en caso de pérdida o daño a los beneficiarios de la misma.

Tomador: Es la persona natural o jurídica que suscribe la póliza. El tomador traslada el riesgo al asegurador. Puede estipular el seguro en nombre propio o por cuenta de un tercero asegurado. El tomador y asegurado pueden ser la misma persona. El tomador es la persona que está obligada al pago de la prima, salvo disposición legal o contractual y la mora en su pago autoriza a la compañía aseguradora a dar por terminado el contrato a partir de la fecha del envío de la respectiva comunicación. Sistema de Información Gerencial

10 BIBLIOGRAFÍA

Velásquez Torres, Julia Inés. Estudio sobre el régimen legal del contrato de franquicia. Bogotá: Uniandes, 2006. 75 h.

Urbano Maldonado, Angela Lorena. Plan de negocios para el montaje de un modelo de franquicia a pequeñas tiendas. Bogotá, Uniandes, 2006. 15 h.

López Guzmán, Fabián. El contrato de franquicia internacional : un modelo estratégico empresarial. Ediciones Jurídicas Gustavo Ibáñez, 2005. 938 p.

Sinisterra Tenorio, Federico. Franquicia socio-utilitaria S & S. Uniandes, 2005. 59 h.

López Díaz, Silvana María. El contrato de franquicia en la práctica colombiana. Bogotá, Uniandes, 2005. 55 h.

Sigué, Simon Pierre. La franquicia en Colombia : teorías, realidades y perspectivas. Bogotá, Grupo Editorial Norma, Ediciones Uniandes, 2003. 198 p.

Vanegas García, Juan Antonio. La franquicia como alternativa de desarrollo comercial para las pymes colombianas. Bogotá, Uniandes, 2002. 105 h.

Feher Tocatli, Ferenz. Las franquicias, un efecto de la globalización : 100 preguntas, 100 respuestas, la manera más segura de hacer negocios. México; Bogotá, McGraw-Hill, 2001. 115 p.

Marzorati, Osvaldo J. Franchising. Buenos Aires : Editorial Astrea, 2001. 459 p.

Avella Niño, Eduardo José. El sistema de franquicias en Colombia : selección, desempeño, legislación y perspectivas : un estudio exploratorio. Bogotá, D.C. : Uniandes, 2001. 103 h.

Ruiz Peris, Juan Ignacio. Los tratos preliminares en el contrato de franquicia. Elcano, Navarra : Editorial Aranzadi, c2000. 318 p.

Martín Trilla, Esther. La franquicia : aplicación práctica y jurídica. Elcano, Navarra : Editorial Aranzadi, c2000. 248 p.

The Philip Lief Group, Inc. 220 best franchises to buy : the essential sourcebook for evaluating the best franchise. 3rd ed. New York : Broadway Books, c2000. 685 p.

Keup, Erwin J. Franchise bible : how to buy a franchise or franchise your own business. 4th ed. Central Point, OR : Oasis Press/PSI Research, c2000. 314 p.

Vanegas Santoro, Antonio. El contrato de franquicia. Santafé de Bogotá : Ediciones Librería del Profesional, 1999. 215 p.

Díez de Castro, Enrique Carlos. Práctica de la franquicia. Madrid; Bogotá : McGraw Hill, c1998.

Alturo García, Sandra. El contrato de franquicia y su desarrollo en Colombia. Bogotá : Uniandes, 1994. 155 h.

Pelton, Lou E. Canales de marketing y distribución comercial : el más práctico y efectivo sistema gerencial para el manejo integrado y relacional de los canales de marketing. Bogotá : McGraw-Hill, c1999. 542 p.

González Calvillo, Enrique. La experiencia de las franquicias. Bogotá : Editorial McGraw-Hill, 1994. 176 p.

González Calvillo, Enrique. Franquicias: la revolución de los 90: un enfoque legal y mercadotécnico del sistema más novedoso para hacer negocios en el mundo. Bogotá: Editorial McGraw-Hill, 1994. 111 p.

Echverry, Cesar. Colpatria 50 años Bogotá : Editor Colpatria, 2005. MENCION DE SERIE Panamericana Formas e Impresos S.A.