

INFORMACIÓN FINANCIERA EN LA FRANQUICIA

PARTE I

Por Gonzalo Burgos, Director del [Programa Superior en Gestión de Franquicias](#)

INTRODUCCIÓN A LA PROBLEMÁTICA DEL CONTROL EN LOS NEGOCIOS

Quizás una frase tan corta como la de este título no pueda reflejar la importancia que su contenido tiene; de hecho, en la larga experiencia empresarial existente, se ha podido comprobar que los emprendedores, muchos más de los que el lector pueda imaginar, se “juegan” todo su patrimonio familiar y personal a la aventura de los negocios, sin red que los proteja, sin conocimientos y, por supuesto, sin ninguna información financiera. Solo su espíritu aventurero, sus toneladas de ilusiones y no pocas esperanzas puestas en la creencia de que todo le saldrá bien... y las cosas... a veces (bastantes veces), no salen bien.

En los pensamientos de los emprendedores se deberían producir una serie de “metabolismos empresariales” que se resumirían en actitudes tales como “hay que preocuparse menos y ocuparse más”, “aportar soluciones donde otros sólo ven problemas”, “identificar oportunidades donde otros no ven nada”... el emprendedor debería huir de la autocomplacencia y preferir actuar y esta dinámica le llevará al perfeccionamiento de sus actuaciones como empresario a través de la formación, quizás esto no lo tengan tan claro, pero, lo aprenderán.

Para estos hombres y mujeres, valientes, arriesgados, a veces locos y otras cuerdos, a veces con suerte y otras sin ella, la franquicia ha sido un sistema comercial que ha supuesto la salvación de muchos de ellos, donde han podido poner en práctica sus instintos de empresarios mientras el propio sistema les protegía de muchas de sus carencias y guiando sus pasos con más oportunidades de triunfar de las que hubiera tenido en solitario.

Algunos autores⁽¹⁾, definen a la franquicia⁽²⁾ como *“una forma organizativa híbrida por la cual una empresa, la franquiciadora, cede a otra, la franquiciada, el derecho a utilizar una marca o fórmula comercial de reconocido prestigio en unas determinadas condiciones y a cambio de una contraprestación financiera”*, en este caso que nos ocupa, bien podríamos añadir a esta definición el derecho del franquiciado a gozar de todo el conocimiento económico financiero que el franquiciador posee y ha ido adquiriendo de su negocio a través de los años.

Poco habrá que insistir para comprender que dentro de la información financiera está el futuro de cualquier negocio, de cualquier empresa, de cualquier iniciativa de un emprendedor, se haga bajo la fórmula comercial que sea. Da igual que sea dentro del marco de la franquicia, de la iniciativa individual o de cualquier otra fórmula de asociacionismo empresarial, la información financiera es VITAL.

La diferencia en estos casos, no está en la existencia o no de esta información, que entendemos es IMPRESCINDIBLE y, mucho menos, en la cualidad del sistema elegido para el asociacionismo empresarial, la diferencia radica, única y exclusivamente en la CALIDAD de esa información.

ORÍGENES DE LA FRANQUICIA

La franquicia es un sistema comercial cuyos orígenes en el mundo no están nada claros. Unos autores se refieren a las transmisiones de fórmulas secretas de los cerveceros alemanes a otros taberneros que pactaban con ellos prestaciones económicas por cederles sus secretos de fabricación con compromisos solemnes de confidencialidad para evitar competencias desleales, otros, centran sus orígenes en la firma estadounidense Singer Corporation, empresa fabricante de máquinas de coser, fundada en 1851 por Isaac Merrit Singer con el nombre de I.M. Singer & Co junto con el abogado neoyorquino Edward S. Clark y rebautizada como Singer Manufacturing Company en 1865; los más jóvenes le adjudican el inicio de la franquicia en

Estados Unidos, y consecuentemente en el mundo, a Ray Kroc, comercial que vendía las batidoras o mezcladoras múltiples Multimixer a los hermanos Richard y Maurice McDonalds, ferviente defensor de los inicios de la compañía McDonald's en los años 1940 en California (USA)⁽³⁾; sin embargo resulta más significativo, creíble y verosímil, a la vez que técnica y comercialmente más correcto, la adjudicación del nacimiento de este sistema comercial a las consecuencias de la finalización de la Guerra de Secesión de América del Norte, allá por 1865, cuando los estados del norte ganaron la contienda a los sureños, que habían creado un sistema de sociedad aristocrática y despilfarradora, basada en la mano de obra gratis a través de la explotación, sin límites, de la población afroamericana, mientras los norteamericanos habían desarrollado un tejido empresarial e industrial relevante. Esta dicotomía no podía terminar en otra cosa que en una guerra.

Como toda guerra civil, ésta, también dejaba sus secuelas y los sureños se negaban a consumir productos originarios del norte. Entendida esta problemática por los empresarios de los estados del norte, y dada la gran población existente en los estados del sur, estos decidieron ceder sus marcas a los empresarios del sur, enseñarles los procedimientos de fabricación y transformación de las materias primas en productos terminados y aptos para su consumo y, todo ello, a cambio de prestaciones económicas pactadas dentro del marco de contratos específicos. Había nacido la franquicia.

Técnicamente era el nacimiento de un sistema comercial que durante los siguientes 150 años hasta nuestros días, ha ido prosperando, creando sus metodologías y adaptándolas a todo tipo de ofertas comerciales en todos los sectores existentes en el mundo entero y todo ello, bajo diferentes estados políticos y financieros, sabiendo adaptarse a todas las curvas macro económicas que se han ido produciendo en todos los países donde se han implantado. La franquicia ha conquistado el mundo.

Hoy en día está considerado como el sistema comercial más extendido del mundo con personalidad propia, no sólo por su estilo y filosofía comercial, sino incluso, jurídicamente.

ORGANIZACIÓN PRÁCTICA Y CIENTÍFICA DE LA FRANQUICIA

A medida que este sistema iba tomando importancia en la economía de los países “conquistados” sus legisladores, previendo la posible conflictividad que su existencia traería a sus sociedades, empezaron a legislar y a organizar jurídicamente su existencia.

Según criterio de algunos autores⁽⁴⁾, la mayoría de las publicaciones editadas en nuestro país sobre la franquicia tienen una doble orientación: en primer lugar, divulgativa, dando a conocer esta fórmula comercial muy desconocida en cuanto a sus características relacionales entre las partes y, en segundo lugar, práctica, donde se busca en todo momento, dar a conocer los secretos de como se debe realizar su implantación empresarial.

Por tanto, el espacio dedicado a la investigación científica sobre la franquicia suele ser inexistente o muy escaso y para el propio beneficio del sistema, sería imprescindible.

Hay que complementar y profundizar estos enfoques prácticos con los científicos, de tal forma, que contribuyan a enriquecer la investigación sobre el sistema de la franquicia.

El sistema de franquicia se está desarrollando de forma imparable y contribuye de manera importante a la modernización del comercio en general, sin embargo, la investigación científica sobre la franquicia no ha seguido paralela a su desarrollo.

Las razones de esta falta de análisis pueden ser motivadas por diferentes causas:

1. Desconocimiento de la franquicia a nivel académico.
2. Escaso estudio de las instituciones o empresas de distribución.
3. Falta de datos fiables sobre la franquicia y evidente imposibilidad de obtenerlos.
4. Las cláusulas de secreto y confidencialidad de la franquicia hacen difícil obtener respuestas concretas y ágiles de franquiciadores y franquiciados.
5. La propia complejidad del tratamiento de la franquicia por parte de los investigadores.

No obstante, en las dos últimas décadas la situación comienza a cambiar y prestigiosas revistas científicas de habla inglesa, y algunas francesas, comienzan a publicar investigaciones consideradas de buen nivel científico. Al mismo tiempo en España la franquicia ha sido objeto de numerosos trabajos de investigación presentados en congresos científicos y, en los últimos años, se han leído, por profesores del área de economía y empresa, varias tesis doctorales sobre la franquicia en diferentes universidades españolas de gran calidad científica y analítica e incluso aparece el primer libro dedicado a la franquicia desde una perspectiva racional y docente⁽⁵⁾.

La franquicia exige conocimientos en la totalidad de las áreas de las cuales está compuesta una empresa: Recursos Humanos RRHH, Compras, Informática, Marketing, Contabilidad y área Financiera (con especial atención a sus Planes de Viabilidad y cálculo de sus correspondientes Umbrales de Rentabilidad) y área Jurídica (especialmente Derecho Mercantil y el desarrollo de los correspondientes artículos de la Ley de Comercio Minorista y Reglamentos Europeos).

Desde una perspectiva financiera, la franquicia va a ofrecer a sus usuarios enormes ventajas informativas intrínsecas al sistema. La réplica de negocios muy parecidos en cuanto a sus ratios de explotación como, tamaño de los establecimientos, tipo de poblaciones de su entorno, poder adquisitivo de los clientes, etc., van a generar tal cantidad de datos sobre ellos que pudieran establecerse similitudes muy concretas de unos establecimientos a otros, todo ello, supondrá la existencia continua de información operativa y financiera que va a jugar un papel de extraordinario valor en el futuro de los nuevos establecimientos replicados de sus antecesores.

Para ciertas compañías franquiciadoras, con recordar tan solo lo que ocurría en la explotación de alguna de sus tiendas, similares a la nueva apertura, dispondrían instantáneamente, para sus previsiones financieras y políticas de estrategias de lanzamiento comercial, marketing operativo y publicidad, de datos que no van a suponer un escenario de cumplimiento probable lleno de incertidumbres, sino, de ratios de explotaciones en marcha con datos REALES de lo que iba a suceder en la nueva apertura. ¿No es maravilloso?

Un error en el diseño industrial de cualquier negocio, colocando una máquina de trabajo en un lugar desafortunado para la explotación, pudiera causar incomodidades operativas, aumento de costes de recursos humanos, dificultades de uso, pero cualquiera de estas dificultades, superables y mejorables en el transcurso del tiempo o incluso asumiendo su inadecuada situación incorporándola como mal endémico del proyecto.

Un error en la elección de un empleado en la plantilla de un negocio siempre será un problema subsanable en cuanto se haya detectado su desafortunada presencia, siendo sustituible y corregible de inmediato.

Un error en cuanto a la elección de un mal producto comercializado a través de nuestro negocio siempre será un problema de rapidez en cuanto a su sustitución por otros más solicitados por nuestra clientela en cuanto haya sido detectado... un error financiero en un negocio, por regla general, es detectado cuando el problema puede no tener solución y los agobios económicos terminaran llevando al cierre del negocio o, este error financiero, anula la posible rentabilidad

calculada para la empresa hasta que sea corregido, mejorado y solucionado y se realice de nuevo su estudio para saber si ese fallo es endémico del negocio, lo cual supondría el cierre definitivo, o meramente ocasional porque su nuevo plan de viabilidad, con los nuevos datos financieros debidamente corregidos, a si lo aconseja.

Ello, se hubiera podido evitar si ANTES DE LA PRECIPITADA APERTURA DEL NEGOCIO hubiéramos realizado un correcto plan de viabilidad.

PLAN DE VIABILIDAD DE UN NEGOCIO

Pero, ¿Qué entendemos por un CORRECTO plan de viabilidad?

El origen etimológico de la palabra viabilidad procede del francés *viabile*, que a su vez se compone de dos vocablos latinos: *vita*, que puede traducirse como “**vida**”, y el sufijo *bilis*, que es equivalente a “**posibilidad**”, es decir “posibilidad de vida”. El plan de viabilidad es el estudio de la “**posibilidad de vida**” que tiene un negocio.

Un correcto plan de viabilidad es aquel que está basado en datos ciertos y aquí radica precisamente su dificultad, en la certeza de que los datos se aproximen lo más posible a lo que sucederá en la vida real del negocio.

El plan económico-financiero es la parte más importante del plan de desarrollo empresarial. En este estudio económico-financiero se tendrán en cuenta documentos tan importantes como el plan de inversiones, las fuentes externas o internas de financiación, estrategia de ventas, perfil de nuestros posibles clientes y, cuantos documentos e informaciones afecten a los costes de la empresa.

La correcta determinación de la viabilidad técnica, financiera y económica de un proyecto se encuentra entre los objetivos fundamentales del PLAN DE VIABILIDAD DE LA EMPRESA.

En suma, un PLAN DE VIABILIDAD DE EMPRESA es un estudio que intenta predecir el eventual éxito o fracaso de un **proyecto**. Para lograr esto, parte de datos empíricos (que pueden ser contrastados) a los que puede acceder a través de diversos tipos de investigaciones, encuestas, estadísticas o, lo que sería más importante, la experiencia sobre ese negocio. La franquicia tiene multitud de datos de su propio negocio.

Puede hablarse de VIABILIDAD TÉCNICA y VIABILIDAD ECONÓMICA.

La determinación de la VIABILIDAD TÉCNICA de un proyecto consiste en demostrar operativamente que se puede hacer lo que se quiere hacer y que, además, todo lo diseñado y pensado funciona. En este sentido se deberá dedicar un esfuerzo específico en demostrar que el nuevo diseño de negocio, el nuevo producto, servicio o tecnología puesto a la venta, el nuevo procedimiento de fabricación o de comercialización, etc., es susceptible de ser realizado como se ha estudiado y que los costes que le afectarán y que hemos estudiado, son correctos.

La VIABILIDAD ECONÓMICA, en cambio, se relaciona con los recursos financieros existentes para poner en marcha un proyecto y con las ganancias, que eventualmente se esperan obtener, contemplar la posibilidad que nos permitiría apalancar la inversión con capital externo.

No se puede poner en duda el enorme valor que aporta la franquicia en esta materia.

Mismo producto, idénticos proveedores, exacto perfil de sus consumidores en todas sus implantaciones, mismo procedimiento de fabricación, idéntico sistema operativo, exacta réplica

de comercialización... la capacidad de ser transferibles los datos de una explotación a otra hace que este sistema sea único en fiabilidad de aporte de datos.

Estas características hacen que toda la información suministrada por una Central Franquiadora a su nuevo franquiciado no sea una aventura empresarial ni sus datos un futuro optimista de lo que pudiera pasar en su pretendida tienda. No, no es imaginación, no es una especulación comercial, es la realidad de lo que pasa en el mercado. Es convertir en dato la realidad del mercado que se va a encontrar el nuevo franquiciado en su explotación. Todo esto tiene un valor muy especial ya que introduce dentro de su plan de viabilidad, su cuenta de explotación REAL, con los costes REALES que tendrá en materia prima, en personal, en suministros, en energía, etc. etc.

Dentro de un PLAN DE VIABILIDAD existen dos datos fundamentales que afectan extraordinariamente a la credibilidad de los resultados del plan, si bien los costes de arrendamiento, energía, mano de obra, seguros, mantenimiento y limpieza se podrán calcular con bastante exactitud una vez conocidas las características del local elegido para el negocio, los datos correspondientes **al coste de materia prima y las ventas** que el propio negocio genere, serán fundamentales porque en ellos descansa y se sustentan los resultados del plan de viabilidad.

Los estados financieros son la base de la prosperidad y la permanencia en el mercado de las empresas. El rigor en el seguimiento presupuestario de un negocio será determinante a la hora de conseguir mantenerse en el mercado con lo que son y lo que venden. (Continuará en la Parte II)

(1) Vanesa Solís Rodríguez y Manuel González Díaz pertenecientes a la Universidad de León, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales en su trabajo realizado para el Programa de Estímulo a la Investigación titulado “¿Es la franquicia un medio de financiación?: evidencia para el caso español”

(2) Han sido numerosos los autores que han tratado de definir lo más correctamente posible el concepto de franquicia. Una recopilación de las más importantes puede encontrarse en Stanworth y Curran (1999).

(3) John F. Love – McDonald’s –1987 - Editorial Norma

(4) Díez de Castro, E.C. y Rondán Cataluña, F.C. de la Universidad de Sevilla en su publicación “Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa” (Vol. 10, N° 3, 2004, pp. 71-96, ISSN: 1135-2523) LA INVESTIGACIÓN SOBRE FRANQUICIA

(5) “La Franquicia: tratado práctico y jurídico” por Gonzalo Burgos Pavón y María Susana Fernández Iglesias. Editorial Pirámide. 2010. 2ª Edición 2014.