

INFORMACIÓN FINANCIERA EN LA FRANQUICIA

PARTE II

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

## ERRORES QUE SE PAGAN CAROS

La historia está llena de ejemplos que nos pueden valer para transmitir que estos comentarios no son una banalidad del autor. Una revisión rigurosa de la historia comercial de grandes compañías puede proporcionarnos mucha información sobre porqué algunas empresas triunfaron durante años y después cayeron, donde podemos encontrar empresas tan significativas como: Hewlett-Packard (HP), Merck, Motorola, Scott Paper o Bank of América, entre muchas más.

Debemos aprender de lo que ha ocurrido en otras entidades comerciales para prevenir que no nos pase a nosotros o a nuestras empresas lo mismo. La vida de los negocios no es eterna. Los comercios, con el tiempo, tienden a desaparecer, o como mínimo, a transformarse, fusionarse, experimentar cambios que los hacen diferentes y distintos o, efectivamente, desaparecen.

Como ejemplo tenemos la vida de dos grandes empresas americanas de prestigio, enormemente grandes y poderosas, Ames Department Stores y Wal-Mart., eran gemelas... casi idénticas. Tenían el mismo modelo de negocio, sus resultados financieros casi idénticos, los ingresos y los beneficios eran similares. Ambas durante muchos años experimentaron un formidable crecimiento. Las dos tenían al frente a directivos inmejorables, reflexivos, intuitivos y emprendedores. Tuvieron durante más de diez años consecutivos rentabilidades excepcionales para sus inversores muy por encima de las del mercado bursátil general.

De repente, Ames Department Stores cae en picado y Wal-Mart no. Siguiendo el criterio de algún que otro buen profesor de economía y estadística <sup>(6)</sup> que dijo: *“Todos los modelos son erróneos, pero algunos modelos son útiles para estudiarlos”*, este nos puede valer como muy ilustrativo.

Cinco son las fases por las que pasan las empresas en declive y que han sido analizadas y estudiadas en el mundo del management<sup>(7)</sup>:

- Fase 1.- La arrogancia nacida del éxito.
- Fase 2.- La persecución indisciplinada del éxito.
- Fase 3.- La negación del riesgo y el peligro.
- Fase 4.- La búsqueda desesperada de la salvación.
- Fase 5.- Capitulación: ser insignificante o morir.

A veces resulta totalmente desalentador tener que hablar de esas grandes empresas que cayeron, pero el objetivo de este artículo no es otro que llamar la atención del lector y pueda hacer un símil, mirando al interior de su propia empresa y preguntándose “Si esto le pasa a grandes empresas con medios y preparados ejecutivos... ¿Qué no le podría pasar a la mía?”

Haríamos un flaco favor si solo estudiáramos los éxitos. Desgraciadamente se aprende mucho más de los fracasos que de los éxitos ya que estos suelen ir acompañados de falta de reflexión por la existencia de grandes cantidades de vanidad. Mejor aprender y entender cómo han caído otros que caer nosotros en sus mismos errores por ignorancia de cómo llegaron a cometerlos.

Del análisis de estas cinco fases pueden obtenerse importantes conclusiones:

**Fase 1.- La arrogancia nacida del éxito.** CONCLUSIÓN: se gana mucho dinero y se dejan de mirar los estados financieros con la misma atención que antes. Se nada en la abundancia y sin darse cuenta, las empresas en declive se alejan de la orilla que es la parte más segura en caso de “accidente”.

**Fase 2.- La persecución indisciplinada del éxito.** CONCLUSIÓN: La indisciplinada cometida consiste en volcar más recursos en crecer que en vigilar y mantener. No es lo mismo conquistar nuevos mercados que hacer sus necesarias traslaciones financieras a largo plazo y ver los posibles resultados en los nuevos escenarios. El éxito nos ciega.

**Fase 3.- La negación del riesgo y el peligro.** CONCLUSIÓN: No hay tiempo para realizar los nuevos planes de viabilidad o, lo que es peor, por culpa de la fase 2, las empresas en declive no quieren ver los resultados negativos de sus nuevos estados financieros. Ceguera total a los peligros.

**Fase 4.- La búsqueda desesperada de la salvación.** CONCLUSIÓN: Para salvar estas empresas hay que ganar más dinero y tener menos costes. Solución: urgencia en revisar, rehacer, ajustarse a la nueva realidad nuestros planes de viabilidad. Urgencia igual a falta de tiempo, la desesperación produce abatimiento y carencia de ideas. Colapso.

**Fase 5.- Capitulación: ser insignificante o morir.** CONCLUSIÓN: Hay que salir urgentemente de la espiral descendente. La acumulación de contratiempos no previstos por la velocidad y la falta de recursos aplicados a mantenerse como estábamos y las “costosísimas aventuras en la búsqueda del éxito” han debilitado extremadamente la capacidad financiera. Ruina a la vista, impagos y falta de credibilidad en la banca.

Siempre el declive de una empresa lo es por falta de recursos económicos. Cualquier error que conlleve la caída de una empresa tiene connotaciones financieras.

## ¿ES ESPAÑA DIFERENTE?

Este análisis empresarial comentado anteriormente está referido a dos empresas americanas, Ames Department Stores y Wal-Mart, que se desarrollaron en Estados Unidos de América y alguien podría pensar que sus circunstancias no sería fácil que se produjeran en nuestro país. Craso error.

En primer lugar, los españoles, en muchos momentos de sus vidas y muy recientemente, han visto cerrar miles de empresas en su país y sería instructivo, a la vez que desolador, comprobar que las causas de sus cierres se repiten una y otra vez con idéntico denominador común, falta de recursos económicos.

¿Acaso es posible pensar qué modelos empresariales americanos, consolidados y con suficientes recursos económicos para su correcta estructuración hubieran tenido más suerte en España?

Planet Hollywood, empresa constituida por personajes tan conocidos como Arnold Schwarzenegger, Bruce Willis, Sylvester Stalone, presuntamente con capacidad económica suficiente como para garantizarse una correcta presencia en el mercado de la restauración temática en el mundo, inauguraron su primer restaurante en la ciudad de Barcelona en plena efervescencia y locura olímpica de 1992... cerraron en 1994. Pérdida total de la inversión. ¿QUÉ PASO?

Steven Spielberg siguió los pasos de sus artistas de cine, pero sin haber aprendido nada de su fracaso, nuevo error. Crea una sociedad llamada The Levy Restaurants y en abril de 1996, en el complejo Maremagnum de Barcelona, inauguran su nuevo restaurante temático llamado “DIVE”, que tenía un enorme submarino empotrado en su fachada... cerrado en abril de 1998. Pérdida total de la inversión. ¿QUÉ PASÓ?

Las top models, las famosísimas SPICE GIRLS, Claudia Shiffer, Elle Mac Pherson y Naomi Campbell realizaron una inversión de 4,5 millones de euros en la apertura en plena plaza de

Cataluña de Barcelona de su flamante FASHION CAFÉ con apertura en febrero de 1997... cerraron en septiembre de 1998. Pérdida total de la inversión. ¿QUÉ PASÓ?

Después de estos ejemplos alguien pudiera pensar que no era Barcelona una ciudad con suficiente tirada en consumo y necesidades de ofertas vanguardistas y modernas pero...

Bajos del hotel Palace de Madrid, Plaza de Neptuno en el emblemático Paseo del Prado de Madrid, 23 de marzo de 1999 Planet Hollywood realiza una súper apertura con su primer restaurante en la capital española, inversión nada más y nada menos que 5 millones de euros... cerraron en octubre de 2000. Pérdida total de la inversión. ¿QUÉ PASÓ?

¿A caso deberíamos pensar que a ninguna de estas empresas les valieron las razones por las cuales fracasaron todos sus antecesores? ¿Nadie se preguntó los motivos de tales cierres? Eran evidentes, se gastaban bastante más de lo que recaudaban. Los planes de viabilidad de esos negocios, si existieron, no fueron eficientes, o estaban mal calculados o los estudios de mercado fueron defectuosos. ¿Cometieron quizás el error de no volcar sobre el estudio de sus planes de viabilidad los recursos necesarios, la atención requerida a tanta inversión o tuvieron el atrevimiento de hacerlo sin otro plan de viabilidad que su fama, su prestigio o su imagen sin darse cuenta que todo esto hubiera valido SÓLO para el plan de marketing pero no para el plan de viabilidad?

Después de esta inquietante información que acabamos de recibir hagamos una reflexión y no entremos en depresión empresarial: para acometer un nuevo negocio necesitamos un plan de empresa y un buen plan de viabilidad. Sin estos documentos, esto, no será el emprendimiento de un negocio sino... una arriesgada aventura.

Profesores españoles de reconocido prestigio<sup>(8)</sup> dicen que la actividad emprendedora tiene que estar acompañada por un pensamiento estratégico. Hay que organizar los movimientos napoleónicos dentro de la empresa. El emprendedor debe resolver el día a día, pero esa tarea no puede restar perspectiva a su toma de decisiones. Para lograrlo, se pone de ejemplo al gran estratega Bonaparte, que pisó poco el campo de batalla; prefería subir a la atalaya que le permitiera ver cómo se desarrollaba su estrategia y, en caso necesario, tomar acciones correctoras instantáneamente.

El emprendedor, el buen emprendedor, debe dedicar tiempo de calidad a pensar y aplicar el sentido común en sus consideraciones, en aquellas acciones que pueden endeudar a la empresa, en aquellos parámetros que van a significar para la empresa la entrada de dinero con el que podrá atender sus gastos y el pago de sus facturas.

En las magistrales clases de economía de algunas prestigiosas universidades de Estados Unidos<sup>(9)</sup>, se estudia para saber qué hacer y a qué atender en las caídas libres al abismo de grandes, medianas y pequeñas empresas.

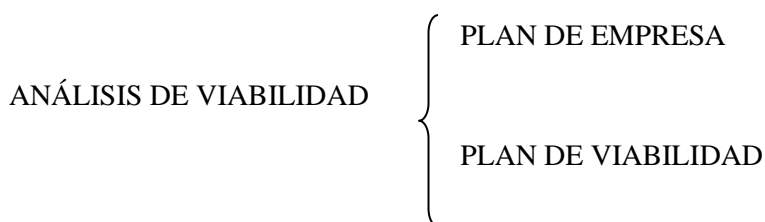
Es fácil oír a sus alumnos, trabajadores de grandes empresas de consultoría y bancos inversores, que había que decidir en esos momentos “grandes cambios estratégicos”, “identificación en las empresas de sus cadenas de valores” “desarrollos más profundos de sus marcas” y otras soluciones que sonaban inteligentes y profundas, pero, realmente la inquietud para evitar el fracaso solo y simplemente pasaban por la palabra DINERO. Desgraciadamente se puede ser rentable y estar en bancarrota.

La única forma de garantizarse este bien en la empresa es a través de una buena planificación de tesorería en donde la toma de decisiones importantes de la Dirección General de la empresa tiene que ir siempre por delante de los acontecimientos. Si no es así y van por detrás de los

sucesos económicos y estos fueran mal, la decepción nos asalta, se erosionan cada vez más los recursos, el DINERO falta, la esperanza se desvanece y las opciones de salvarse son cada vez más difíciles.

Para garantizar la viabilidad económica de la empresa, es recomendable que el emprendedor financie con aportaciones o fondos propios alrededor del 30 ó 40% de la inversión. El 60/70% restante se puede conseguir a través de varias vías siempre teniendo en cuenta lo que afectará al resultado final la existencia de importantes cantidades de recursos económicos en gastos financieros.

Queda pues clara la necesidad de realizar un concienzudo análisis de la viabilidad del proyecto.



PLAN DE EMPRESA, es el documento en el que se hace una descripción del proyecto y sus características. Abarca desde la definición de la idea que se va a desarrollar, hasta la forma concreta de llevarla a cabo. Además de ayudar al emprendedor a aclarar sus ideas, resulta de gran utilidad para presentar el proyecto a los posibles socios o a una entidad bancaria.

Se deben especificar las características del producto o servicio que va a ofrecer la empresa y estudiar la marca o la patente, en caso de que haya algún elemento novedoso.

Hay que indicar los datos personales del emprendedor (su currículum) y qué personas van a componer el equipo humano, su formación, la experiencia que tienen y sus funciones en la futura empresa.

Se tienen que incluir las principales novedades o diferencias de este proyecto con respecto a la oferta actual disponible en el mercado en ofertas similares. En lo relativo a proveedores, es necesario identificarlos, conocer sus ofertas, así como saber de cuántos va a depender la actividad de la empresa. Hay que concretar la localización del negocio, su ubicación y el alquiler o compra de un local, en su caso. Es importante conseguir la localización idónea para cada tipo de negocio y conocer los hábitos de compra de los posibles clientes que habiten su entorno o si estos pertenecen a zona comercial para realizar un correcto encaje de los recursos humanos que vamos a aplicar.

PLAN DE VIABILIDAD, es un estudio que acompaña al plan de empresa y que se centra en analizar el aspecto económico del proyecto empresarial. En él se incluyen las previsiones de gastos o inversiones al iniciarse la actividad, los recursos económicos de que se dispone para hacer frente a estas inversiones, las fuentes de financiación disponibles y una estimación de pérdidas y ganancias de los seis primeros años, para analizar si el negocio resulta rentable.

Esa rentabilidad se podrá apreciar ya desde los tres primeros años del estudio si bien la indicación de hacerlo a seis años es para ver reflejadas las rentabilidades si hubiera leasing o prestamos a cinco años a cuya finalización podríamos ver los resultados de la explotación sin costes financieros.

Hay que indicar las políticas de marketing y distribución del producto o servicio, su precio y establecer las previsiones de ventas.

Se deben concretar los aspectos financieros más importantes del proyecto: inversión inicial, fuentes de financiación disponibles, previsión de resultados a tres años vista como mínimo (ya se han comentado las razones de hacerlo a seis años), etc.

Conviene estudiar el mercado al que va dirigido el producto o servicio, quiénes serán los posibles clientes, analizar a la competencia, dónde está y qué ofrece y estudiar la situación del sector, si es emergente, volátil, afectado por la estacionalidad del producto, etc.

Se deben contabilizar las inversiones iniciales que hay que acometer, como obras en el local, compra o alquiler de mobiliario, maquinaria, equipos informáticos, existencias..

Hay que analizar quién puede financiar estas inversiones: financiación bancaria, subvenciones o recursos propios.

Se debe especificar el personal que se va a emplear en la empresa.

Se tienen que incluir los gastos mensuales del proyecto empresarial: luz, agua, gas, teléfono, Internet, publicidad, tasa de basuras, cánones e impuestos locales etc.

Es fácil ver la importancia que para la buena marcha de los negocios tiene el escrupuloso seguimiento de nuestros estados financieros, basados en cosas tan sencillas, pero a la vez tan delicadas, como el fiel cumplimiento presupuestario, el riguroso estado de los planes de viabilidad y el inevitable y siempre añorado conocimiento de nuestro umbral de rentabilidad que nos podrá orientar día a día cómo van las ventas.

Sería inconcebible pensar, y sin embargo muy frecuente, comprobar que hay emprendedores que son capaces de invertir enormes cantidades de dinero propio y adquirir agobiantes deudas con entidades bancarias sin que les tiemble el pulso a la hora de firmar sin tener en su poder la documentación que al menos le indique, qué tiene que vender todos los días en su negocio para no perder dinero.

Una vez que ya se dispone del PLAN DE EMPRESA y del PLAN DE VIABILIDAD, ¿Cuáles son los documentos imprescindibles que se deberán mantener bajo estricta vigilancia? La cuenta de explotación y el umbral de rentabilidad.

## LA CUENTA DE EXPLOTACIÓN

### 1. CUENTA DE EXPLOTACIÓN del negocio y, dentro de ésta:

#### 1.1. COSTE DE MATERIA PRIMA

#### 1.2. COSTE DE MANO DE OBRA

### 2. EL UMBRAL DE RENTABILIDAD

La escrupulosa vigilancia que debe de realizarse en los valores del coste de la materia prima y de la mano de obra, es necesario e imprescindible por la enorme incidencia que sus resultados tienen en la cuenta de explotación. Sólo estos dos valores, en la mayoría de los negocios, pueden llegar a suponer un 70% del coste real de explotación de la empresa.

La base fundamental de cualquier plan financiero nace y empieza por tener una perfecta y bien conocida cuenta de explotación del negocio ya que todos los gastos necesarios que hay que soportar para su explotación, una vez restados los costes de materia prima de las ventas

realizadas, si de esa cantidad resultante restamos los costes de explotación OBTENDREMOS EL MARGEN DE EXPLOTACIÓN

$(\text{ventas} - \text{coste de materias primas}) - \text{coste de explotación} = \text{margen de explotación}$
--

Vayamos por partes: **¿Qué es una cuenta de explotación?**

La cuenta de explotación es el documento contable que recoge la evolución de la empresa durante un determinado período de tiempo. Así pues, la cuenta de explotación, a diferencia del Balance de Situación, es una representación dinámica de la realidad de la empresa ya que no recoge los elementos de su Patrimonio en un momento dado, sino el proceso por el que se ha formado el resultado del negocio a lo largo del periodo que se ha elegido de referencia.

En la cuenta de explotación quedan reflejados ordenadamente el conjunto de los gastos generados por la actividad propia de la empresa y que pone de manifiesto la forma en que se ha llegado a obtener una ganancia o una pérdida a lo largo de un ejercicio económico o de un período de tiempo determinado.

Ejemplo:

**CUENTA DE EXPLOTACIÓN TIPO DE UN NEGOCIO FRANQUICIADO**

VENTAS MENSUALES DEL NEGOCIO		73.123 €
MATERIA PRIMA	28.0 %	20.474 €
PERSONAL	30.0 %	21.937 €
ALQUILERES	9.0 %	6.581 €
SUMINISTROS	3.5 %	2.559 €
MANTENIMIENTO	0.5 %	366 €
LIMPIEZA	1.0 %	731 €
VARIOS	5.0 %	3.656 €
CANON DE FRANQUICIA	5.0 %	3.656 €
CANON DE PUBLICIDAD	3.0 %	2.194 €
		-----
<b>COSTE DE EXPLOTACIÓN</b>	<b>85,0 %</b>	<b>62.154 €</b>
<b>BAii</b>	<b>15,0 %</b>	<b>10.969 €</b>

Este conjunto de gastos, obtenido de la explotación de un negocio, dan lugar a la cuenta de explotación de ese negocio en el período contemplado de un mes.

Es evidente que cuantos más conceptos que generen gasto sean incorporados a esta cuenta de explotación, más exacto será el análisis sobre ella.

Bastará pues con dividir los costes generados al negocio por cada uno de los conceptos analizados (materia prima, personal, alquileres, etc.) para obtener el significado de su coste porcentual.

Se quiere llamar la atención que para cualquier franquiciado de una Central Franquiciadora los cánones de franquicia y publicidad serán costes mensuales a tener en cuenta a la hora de provisionar su cuenta de explotación, si bien en aquellas franquicias cuya modalidad de canon sea una cantidad fija mensual, este coste será exacto desde el primer momento, mientras que las Centrales que lo hacen sobre un porcentaje de las ventas deberá ser estimativo mientras no se termine el mes en curso y sepamos la cantidad exacta de venta sobre la que aplicaremos ese porcentaje.

A la suma de todos los porcentajes de la cuenta de explotación se le llamará COSTE DE EXPLOTACIÓN y su diferencia hasta el 100%, será el Ebitda, un indicador financiero que significa en inglés Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation, and Amortization, es decir, el beneficio bruto de explotación calculado antes de la deducibilidad de los gastos financieros y amortizaciones.

Teniendo en cuenta que la estabilidad de explotación de un negocio hace que la mayoría de sus gastos, tanto fijos como variables, sean cantidades parecidas todos los meses, es evidente que la inestabilidad de los porcentajes resultantes de cada uno de ellos en la cuenta de explotación sólo tienen como variable causante de ello, las ventas.

Por regla general, el control mensual de la cuenta de explotación podrá indicarnos orientativamente la tendencia del negocio, siempre teniendo en cuenta la estacionalidad del año en cada momento y los días trabajados en ese mes, sin olvidar los diferentes días laborables de cada mes, 28, 29, 30 ó 31 días.

Un establecimiento que venda 6.000 euros diarios un mes de febrero de 28 días podría tener una desviación engañosa de 18.000 € en las ventas de ese mes, pudiendo ser interpretada esa merma de ingresos, comparándola con otros meses, como causa de depreciación del valor del negocio cuando realmente es sólo una desviación con motivo exclusivamente de calendario.

De aquí la importancia de contemplar estos valores anualmente y no someter los resultados de la empresa al análisis de los resultados de un sólo mes cuyas ventas pudieran estar afectadas o viciadas por el calendario, temporalidades e incluso estados vacacionales y períodos festivos que bien podrían aumentar o reducir los resultados dependiendo de la actividad a que se dedique el negocio.

Se ha comentado durante el desarrollo de este artículo de un ratio, dentro de los que hay que tener en cuenta con extremado interés, llamado UMBRAL DE RENTABILIDAD. (Continuara en la PARTE III)

---

(6) George E. P. Box, J. Stuart Hunter y Willians G. Hunter, "Statistics for Experimenters; Design, Innovation, and Discovery", 2ª edición (Hoboken: John Wiley, 2005), 440.

(7) Jim Collins, "How the mighty fall", Deusto 2011.

(8) Manuel Bermejo, "Gente emprendedora, gente de calidad" (Plataforma Editorial, 2013)

(9) La muy insigne Stanford Graduate School Business, profesor William Lazier, "Más allá de Emprendimiento: Puesta en marcha del negocio en una Gran Compañía Duradera y Administración de la Pequeña Empresa de tamaño medio: Conceptos y Casos en la década de 1990"