

INFORMACIÓN FINANCIERA EN LA FRANQUICIA

PARTE III

*Por Gonzalo Burgos, Director del Programa Superior en Gestión de Franquicias*

## EL UMBRAL DE RENTABILIDAD

En economía, el punto muerto, punto de equilibrio o umbral de rentabilidad (en inglés break-even point - BEP) es el número mínimo de ventas que una empresa necesita para que el beneficio en ese momento sea cero. Es decir, cuando los costes totales de explotación son iguales a los ingresos totales por venta.

El umbral de rentabilidad es ese punto a partir del cual la empresa, en su explotación, empieza a ganar dinero, su importancia es vital. Si este ratio nos indicara que nuestro negocio necesitaría más de 30 días al mes de ventas para poder cubrir sus gastos fijos y variables se debería, o bien cerrar de inmediato el negocio, o bien analizar nuestro plan de viabilidad y ver si tiene errores.

Si los datos de explotación no fueran los adecuados y si no se puede explotar el negocio reduciendo gastos y ampliando ingresos, este umbral de rentabilidad nos dice que se tendrá que provisionar todos los meses recursos económicos para cubrir nuestros gastos fijos y variables, es decir, negocio inviable.

En suma, se trata de una herramienta que nos proporciona una **visión rápida en el corto plazo** para analizar comparativamente en qué situación se halla nuestra empresa. Si tras obtener el umbral de rentabilidad se observase que esa empresa se encuentra en situación de pérdidas, se debe realizar un análisis profundo de su plan de empresa para determinar si esas pérdidas son irreversibles o pueden ser corregidas.

Hay mucha información en el mercado que habla del umbral de rentabilidad. Se pretende en esta obra un razonamiento matemático de su fórmula, para mayor comprensión de su estudio y posterior aplicación en la empresa.

Existe una fórmula empírica en el control de costes que dice<sup>(10)</sup>;

$$CE = MP + GFV + B$$

Siendo:

MP = Materia prima

CE = Cuenta de explotación

GFV = Gastos fijos y variables

UR = Umbral de rentabilidad

B = Beneficio

Cuando el beneficio es 0, es decir, cuando los gastos fijos y variables son iguales a los ingresos, la cuenta de explotación CE se convierte en UR, umbral de rentabilidad, entonces:

$$CE = UR$$

en la fórmula  $CE = MP + GFV + B$

si  $B = 0$

$$CE = UR$$

Luego, sustituyendo en la fórmula mencionada

$$UR = MP + GFV$$

Regresando a la mencionada cuenta de explotación de la página 14, se puede asegurar que una de las grandes ventajas de la franquicia es el VERDADERO conocimiento que el franquiciador tiene de los números REALES DE SU EXPLOTACIÓN y por seguir el mismo ejemplo de esta cuenta de explotación, se sabe que su coste de materia prima es el 28% de su cuenta de explotación; se sustituye MP (materia prima) por su COSTE REAL -que no es otro que el 28% - y se obtiene que:

$$UR = 0.28 CE + GFV$$

$$\text{Como } CE = UR$$

$$UR = 0.28 UR + GFV$$

$$UR - 0.28 UR = GFV$$

$$0.72 UR = GFV$$

$$UR = GFV / 0.72$$

Es decir, que:

**El umbral de rentabilidad es igual a los gastos fijos y variables dividido por  $(100 - CMP)$  / 100**  
(siendo CMP el Coste de Materia Prima de la Cuenta de Explotación)

Se da por supuesto que al lector le tiene que haber quedado muy clara la importancia de la creación de los documentos mencionados y del seguimiento de los mismos para el correcto control de la marcha de la empresa. A continuación y, a modo de ejemplo, se desarrolla un formato de Plan de Viabilidad que ilustrará un procedimiento para su realización.

## CASO PRÁCTICO DE CREACIÓN DE UN PLAN DE VIABILIDAD

En él, se contemplan los datos de una empresa cuyas ventas anuales se cifran en 255.236,00 euros, con un coste de materia prima del 30%, decreciente a medida que la empresa se consolida en el mercado y va optimizado sus recursos de materia prima y obteniendo mejoras de sus proveedores.

Es muy importante ser cauto en las estimaciones del crecimiento interanual de la empresa ya que, si le adjudicásemos un crecimiento difícil de cumplir falsearíamos todo el plan de viabilidad por prever unos ingresos imposibles de conseguir.

En este caso se ha supuesto como admisible un crecimiento bruto del 10% el primer año, neto sería un 6% ya que se ha considerado un IPC del 4% anual y constante para los 6 años del Plan. Este crecimiento del 6% y los sucesivos del 3% el tercer año, del 2% el cuarto año, hasta dejarlo en un crecimiento vegetativo del 1% anual a partir del quinto año, resulta no sólo conservador sino incluso pesimista lo cual permite apoyar las expectativas de su cumplimiento con algo de holgura

1	CONCEPTOS / AÑOS	1º	2º	3º	4º	5º	6º
2	crecimiento interanual (incluido IPC)	-	10%	7%	6%	5%	5%
3	<b>VENTAS</b>	<b>255.236</b>	<b>280.760</b>	<b>300.413</b>	<b>318.438</b>	<b>334.359</b>	<b>351.077</b>
4							
5	% coste de ventas	30 %	30 %	29 %	29 %	28 %	28 %
6	<b>COSTE DE VENTAS</b>	<b>76.571</b>	<b>84.228</b>	<b>87.120</b>	<b>92.347</b>	<b>93.621</b>	<b>98.302</b>
7	<b>MARGEN BRUTO</b>	<b>178.665</b>	<b>196.532</b>	<b>213.293</b>	<b>226.091</b>	<b>240.738</b>	<b>252.775</b>
8	personal	41.707	43.792	45.982	48.281	50.695	53.230
9							
10	amortizaciones	10.500	10.500	10.500	10.500	10.500	10.500
11	alquileres	24.000	24.960	25.958	26.997	28.077	29.200
12	mantenimiento	1.200	1.248	1.298	1.350	1.404	1.460
13	limpieza	1.000	1.040	1.082	1.125	1.170	1.217
14	suministros	6.000	6.240	6.490	6.749	7.019	7.300
15	publicidad						
16	seguros	200	208	216	225	234	243
17	tributos	250	260	270	281	292	304
18	administración	1.800	1.890	1.985	2.084	2.188	2.297
19	otros gastos	600	624	649	675	702	730
20	<b>TOTAL GASTOS DE EXPLOTACIÓN</b>	<b>87.257</b>	<b>90.762</b>	<b>94.430</b>	<b>98.267</b>	<b>102.281</b>	<b>106.481</b>
21	<b>MARGEN DE EXPLOTACIÓN</b>	<b>91.408</b>	<b>105.770</b>	<b>118.863</b>	<b>127.824</b>	<b>138.457</b>	<b>146.294</b>
22	dirección	9.000	9.360	9.734	10.124	10.529	10.950
23	gastos financieros	1.200	1.000	800	600	300	0
24	impuesto de sociedades	27.673	32.643	37.165	40.235	43.920	46.621
25	<b>TOTAL GASTOS INDIRECTOS</b>	<b>37.873</b>	<b>43.003</b>	<b>47.699</b>	<b>50.959</b>	<b>54.749</b>	<b>57.571</b>
26	<b>RESULTADO</b>	<b>53.535</b>	<b>62.767</b>	<b>71.165</b>	<b>76.865</b>	<b>83.708</b>	<b>88.723</b>
27		21	22	24	24	25	25
28	principal del leasing	5.500	5.800	6.100	6.200	6.400	0
29	Cash-Flow	58.535	67.467	75.565	81.165	87.808	99.223
30	Pay-back	1 año y 9 meses					

Como ya se ha comentado anteriormente el MARGEN BRUTO se obtiene de restar a las VENTAS presupuestadas, el coste de la materia prima o COSTE DE VENTAS.

El MARGEN DE EXPLOTACIÓN se obtendrá restando del MARGEN BRUTO el total de los GASTOS DE EXPLOTACIÓN (que no son otros que los obtenidos en la cuenta de explotación del negocio, de ahí la importancia que siempre se le ha dado al correcto cálculo de esta) figuran del número 8 al 19 ambos incluidos, a los que, en el caso de un franquiciado, habría que añadir los cánones que contractualmente estuviera obligado a pagar al franquiciador ya que estos serán un coste más de explotación para él franquiciado.

Para mayor comprensión del lector se le han añadido las amortizaciones a la inversión, que en este caso son de 105.000 euros, (cuyo 10% son 10.500) Conviene recordar que no todo el activo de nuestra empresa es amortizable, sólo el activo fijo o no corriente. El activo circulante o corriente, no es susceptible de amortización.

Por regla general suele haber dudas en los conceptos que se pueden considerar inversiones, a continuación para enriquecer esta información se relacionan aquellos que pudieran ser más corrientes:

- Patentes y Marcas: entendiéndose por ello el importe de Derechos de Propiedad intelectual: Marcas, Patentes, Nombres Comerciales, etc.
- Derecho de traspaso: es decir, el importe del Derecho de Traspaso que se produce en los casos de cesión del local de negocio y se considera inversión, al igual que la fianza. La renta en concepto de alquiler, sin embargo, no es una inversión, es un gasto, por lo tanto no la reflejaremos en este cuadro.

- Terreno y construcciones: sólo en caso de adquisición.
- Maquinaria, herramientas, útiles: todo tipo de maquinaria para desarrollar la actividad objeto de negocio.
- Mobiliario: importe que representa la inversión realizada en de todo tipo de mobiliario y decoración.
- Elementos informáticos: importe que representa la inversión realizada en equipos informáticos y hardware.
- Instalaciones, acondicionamientos: importes pagados por la instalación de equipos para suministros, adecuación del local, obras varias, etc.
- Fianzas y depósitos: la fianza pagada, por ejemplo, por el alquiler del local, como cualquier otra, también se considera inversión, puesto que es un Derecho de cobro que podemos ejecutar una vez abandonemos ese local, momento en el cual se tiene que proceder a su devolución..
- Existencias, mercaderías: son las mercancías para vender, o las materias primas para la elaboración del producto, o la realización del servicio.
- Clientes y deudores: son los Derechos de Cobros a clientes u otros deudores Del negocio/empresa. Normalmente no existentes al inicio de la actividad, posteriormente sí.
- Administraciones públicas: Hacienda, deudora del IVA por las inversiones que se han realizado.
- Provisión de fondos: anticipos.
- Tesorería: dinero disponible al comienzo de la actividad de la empresa. En balances posteriores, años 1, 2 y 3, la cifra de tesorería debe coincidir con el saldo final de nuestra Previsión de Tesorería. Si el resultado fuese negativo, no lo reflejaríamos en él.

Se procederá a la inversión porque con el tiempo los bienes adquiridos pierden valor.

Esa pérdida de valor del patrimonio de la empresa se debe contemplar para poder restarla cada año de nuestro activo. A esto se le llama amortizar y se hace de forma ordenada y de acuerdo a las normas sobre amortización, para lo cual se dan unos plazos de amortización por cada tipo de bien amortizable.

Una vez aclarada la obligación de amortizar, El RESULTADO de la explotación se obtendrá restando al MARGEN DE EXPLOTACIÓN el total de los GASTOS INDIRECTOS, donde se habrán valorado los gastos de dirección no incluidos en gastos de personal, gastos financieros (si hubiera créditos) y el impuesto de sociedades.

El plan de viabilidad podrá intervenir también en la información del estado del principal del leasing (en este caso hay un supuesto leasing de 30.000 euros) en la cuantificación del Cash-Flow, resultado + amortizaciones – principal de leasing y por último en el cálculo del Pay-back, tiempo de recuperación de los recursos propios empleados, en este supuesto es de 1 año y 9 meses.

## CONCLUSIONES

Es cierto que cada autor enfocaría todos estos razonamientos desde perspectivas diferentes pero al final, todos llegarían, en un caso real, a las mismas conclusiones y a los mismos números y es posible que incluso a las mismas inquietudes y preguntas.

Las grandes empresas y las grandes corporaciones sí hacen sus deberes adecuadamente pero, a veces, el mercado no siempre responde a las expectativas por ellas estudiadas, de ahí la respuesta a porqué también quiebran los grandes.

Las pequeñas y medianas empresas tienen enormes carencias documentales, unas veces por falta de medios y otras, que aun teniendo esos medios, falta el conocimiento para hacerlo o la voluntad de hacerlo. Con mucha frecuencia existe más ímpetu e ilusiones que conocimientos y prudencia sobre las inversiones.

La pequeña empresa suele tener al frente de ella, por regla general, a su fundador y eso puede tener muchas connotaciones preocupantes si adoptara como dueño posturas intolerantes y despóticas por admitir que personas más preparadas que él pudieran orientarle en cómo dirigir su propia empresa, justo lo contrario de lo que haría un gerente contratado por él que sí escucharía, por actitud y profesionalidad, las cosas que le tuvieran que decir, proveedores, banqueros y contables.

Hay que huir de las organizaciones empresariales en la que predomina el hablar por hablar ya que se convierten en poco competitivas. ¿Cuántas empresas detectaron pero no aprovecharon una oportunidad en el transcurso de su vida? El mundo que nos ha tocado vivir exige rigor y análisis y ya no se pueden dirigir las empresas ni los negocios por corazonadas ni con una venda en los ojos.

La agilidad en la toma de decisiones y la determinación en su ejecución son vitales hoy en día. En un mundo como el actual en continua aceleración, la pérdida competitiva llega en pocos meses y con ella el desastre económico, las pérdidas y la falta de DINERO.

Por último, en la actualidad de nuestros días hay dos fenómenos mundiales para importantes reflexiones, con manifiesta confluencia en el espacio y el tiempo de brutal impacto sobre nuestra sociedad de consumo, de similares consecuencias de las causadas por la Revolución Industrial de mediados del siglo XVIII por la transformación económica, social y tecnológica que se produjo en Gran Bretaña y que años más tarde se extendió a toda Europa, LA GLOBALIZACIÓN E INTERNET.

El perfil de los consumidores ha cambiado radicalmente. El cliente ha pasado de ser un cliente PASIVO al que se le podía vender cualquier cosa a ser un cliente ACTIVO, instruido, formado, sabiendo lo que quiere y con capacidad ilimitada de información fácil, cómoda e instantánea a través de INTERNET.

Atrás han quedado los tiempos en los que el entorno empresarial y la velocidad de los negocios, evolucionaban de una forma constante e imparable. Los vertiginosos procesos empresariales introducían a los empresarios e inversores en sus corrientes quisieran o no... hoy no. Hoy se depende de los aciertos y de las capacidades de los ejecutivos y del personal cualificado que hayamos podido sumar a nuestros proyectos. Las empresas y los inversores deben apostar por tener en sus filas a los mejores, a los más formados y preparados, a los verdaderos profesionales, porque en una economía GLOBALIZADA como la actual, la calidad es el futuro de la subsistencia de cualquier empresa o negocio y, de todos es sabido, que a la calidad solo se accede desde la FORMACIÓN.

*Bibliografía consultada:*

- *John F. Love – McDonald's –1987 - Editorial Norma*
- *“La Franquicia: tratado práctico y jurídico” por Gonzalo Burgos Pavón y María Susana Fernández Iglesias. Editorial Pirámide. 2010. 2ª Edición 2014.*
- *“Statistics for Experimenters; Design, Innovation, and Discovery”, 2ª edición (Hoboken: John Wiley, 2005), 440.*
- *Jim Collins, “How the mighty fall”, Deusto 2011.*
- *Manuel Bermejo, “Gente emprendedora, gente de calidad” (Plataforma Editorial, 2013).*

---

(10) “La Franquicia: tratado práctico y jurídico” Año 2010. 2ª edición año 2014. Editorial Pirámide, Autores: Gonzalo Burgos Pavón y María Susana Fernández Iglesias.