

## FAST CASH EJECUTAR EL PLAN B

*Preocupados por el volátil entorno de negocios que vive Venezuela, dos jóvenes empresarios optan por activar su «Plan B»: aprovechar las oportunidades de inversión en Estados Unidos. Luego de muchas consideraciones, deciden abrir una franquicia de finanzas para clientes de bajos ingresos en los condados Broward y Miami-Dade en el estado de Florida. Sin embargo, las proyecciones financieras aportadas por los socios de Fast Cash, la firma franquiciadora, no se cumplen a cabalidad.*

ROBERTO VAINRUB

En agosto de 2004, días después de que el presidente Hugo Chávez superara el referendo revocatorio, Simón Pérez, ejecutivo de una empresa financiera, anunció a sus amigos Rubén Iceberg y Felipe Rodríguez sus planes de irse del país. Rubén, como muchos venezolanos, quería construir lo que llamaba su «Plan B»: invertir en un negocio en otro país. Por su parte, Felipe, que

tenía una visión totalmente distinta de las cosas, comentó que el gobierno de Chávez era el que en esos momentos necesitaba el país. Rubén, ejecutivo financiero al igual que Simón, pensaba que la opción ideal sería un negocio en Estados Unidos. Si lo podía hacer con Simón, quien ya estaría radicado en ese país, quizá no tendría que emigrar. Al escuchar a Simón, Rubén se decía a sí mismo: «¿Y con quién mejor que Simón?».

Tanto Simón como Rubén pensaban que una franquicia era una buena opción. Posiblemente, las franquicias no les permitirían tener un retorno importante sobre la inversión, pero esta circunstancia sería recompensada por la reducción del riesgo que implicaba comprar un concepto probado, con lo que disminuiría una parte de la incertidumbre y la falta de conocimiento de un nuevo negocio en otro país.

Buscaban una franquicia con amplio potencial de crecimiento. Aunque franquicias como McDonald's o Subway eran reseñadas por revistas como *Entrepreneurship* entre las más deseadas del mundo, no se alineaban con los objetivos de los nuevos socios: no dejaban lugar a reservar territorios para una futura expansión. Rubén argumentaba: «Si bien la incertidumbre asociada con la selección de una franquicia es me-

nor mientras más reconocida es la marca, el poder de negociación con el franquiciador también es mucho menor». Su idea era una franquicia que hubiese probado ser exitosa en alguna región de Estados Unidos, con posibilidades de crecimiento y relacionada con la actividad profesional que los socios conocían mejor: el sector financiero.

Con estos requisitos en mente, comenzaron una búsqueda intensiva que consistió en revisión de páginas de Internet, solicitud de información, contactos con amigos y relacionados y comunicación directa con los representantes de una docena de franquicias, hasta llegar a la franquicia que les parecía cumplir a cabalidad con sus criterios. Era un negocio joven del sector financiero y de éxito probado en el estado de Texas: Fast Cash.

### Fast Cash

Las tiendas de esta franquicia ofrecían diversos servicios bancarios para consumidores de bajos ingresos. Su oferta incluía pago de cheques, transferencias, asesoría para créditos, microcréditos, transferencias, tarjetas de débito, órdenes de dinero, pago de servicios, preparación de impuestos, notaría pública, teléfono prepago, fotocopias/fax y otros servicios relacionados.

Las *Experiencias* son versiones resumidas de los casos preparados por el IESA para la enseñanza de la gerencia. Los casos tienen la finalidad de estimular la discusión sobre experiencias reales. Los participantes en las discusiones son quienes plantean análisis, conclusiones o recomendaciones. Por lo tanto, un caso no ilustra el manejo efectivo o no de una situación administrativa ni debe considerarse fuente primaria de información. Tampoco tiene como finalidad respaldar posiciones de personas u organizaciones. El caso «Fast Cash: ejecutar el Plan B» fue resumido del original por Henry Gómez Samper.

Este tipo de franquicias surgió debido a que la banca tradicional había desatendido a los clientes de menores recursos. Unos sesenta millones de estadounidenses, muchos de ellos recién venidos de otros países, tenían un acceso muy limitado al sistema financiero formal. Además, como consecuencia de las fusiones de bancos, se habían cerrado cerca de catorce mil sucursales en la última década. El otorgamiento de préstamos se hizo más limitativo, a la vez que se redujeron los servicios prestados y aumentaron las comisiones cobradas por cada servicio. Esto había llevado a que el número de entidades de este tipo aumentara de 7.500 en 1990 a 22.000 en el año 2000.

Desde su lanzamiento en los años ochenta, Fast Cash había ganado varios reconocimientos. Aparecía en la lista Franchise 500 de la revista *Entrepreneur Magazine* y figuraba tanto en la revista *Success Magazine Gold 200* como entre las diez franquicias de la revista *Point of View Magazine*. Asimismo, había sido ubicada en el cinco por ciento superior de la lista de franquicias de *Success Magazine Franchise Satisfaction*.

A Simón le interesaba instalar la franquicia en el estado de Florida, su nuevo lugar de residencia. Según sus cálculos, en Florida existía un tres por ciento de mercado insatisfecho. El franquiciador ofrecía diversos servicios para asegurar el éxito de la franquicia: relación con la banca, licencias federales y estatales, entrenamiento del personal, red de servidores, leyes y regulaciones, administración, selección del sitio, construcción de las tiendas e instalación del sistema de órdenes de dinero y transferencias electrónicas.

### La negociación

Desde sus inicios, según lo que el franquiciador le decía a Simón, la franquicia había registrado 120 aperturas y cinco cierres (tres por terminación de contrato de los arrendadores del local, uno porque el dueño regresó a su país de origen y otro porque aparentemente no funcionó). Desde 2000 hasta 2005, se abrieron 87 tiendas.

A inicios de 2005 los socios tenían adelantadas las negociaciones para firmar un contrato de franquicia que permitía abrir siete tiendas en el estado de Florida. La inversión inicial por tienda oscilaba entre 140 mil y 240 mil dólares, mientras que las ganancias promedio de las tiendas Fast Cash, según datos del franquiciador del año 2003, alcanzaban 140.000 dólares anuales.

El porcentaje de regalía de la franquicia era nueve por ciento de los ingresos netos del negocio, de los cuales seis por ciento eran para el franquiciador y tres por ciento para un fondo de publicidad cooperativa. El contrato por cada tienda tenía una duración de diez años, con derecho a una renovación por diez años más, a

un costo adicional de 5.000 dólares y un costo inicial de 30.000 dólares por cada tienda, pagadero una sola vez. Además, existía la posibilidad de vender la tienda a un tercero, con aprobación previa del franquiciador y con el pago de 5.000 dólares a la franquicia maestra.

En el acuerdo de desarrollo territorial los socios habían logrado negociar que les otorgaran el condado de Broward en forma exclusiva y un derecho de preferencia por el condado de Miami-Dade, dos de los más importantes condados del estado. Tanto Simón como Rubén sabían, por su

## Si bien la incertidumbre asociada con la selección de una franquicia es menor mientras más reconocida es la marca, el poder de negociación con el franquiciante también es mucho menor

experiencia, que había un porcentaje muy grande de nuevos negocios que fracasaban, por lo que uno de los temas que se discutió con mucho énfasis fue la estrategia de salida, en caso de que las cosas no evolucionaran como esperaban.

El contrato territorial tenía una duración de cinco años y el compromiso con el franquiciante era abrir un mínimo de siete tiendas, entre los dos condados (al menos cuatro de ellas en Broward). La negociación también permitía que la comisión inicial se redujera de 35.000 dólares por la segunda, tercera y cuarta tienda, a 10.000 dólares a partir de la quinta tienda. En el caso de la regalía, el porcentaje que cobraba el franquiciador se reduciría de seis a cinco por ciento a partir de la quinta tienda. Otro aspecto importante para los accionistas era la posibilidad de que, por cada tienda, se pudiese adquirir o justificar una visa de trabajo o de inversionista.

Por el contrato territorial la franquicia usualmente cobraba 10.000 dólares por cada territorio. Sin embargo, Rubén había logrado negociar pagar 9.000 dólares por los derechos sobre Broward y Miami-Dade en conjunto.

La negociación, que se adelantó por vía electrónica y en una visita previa a las oficinas centrales en Dallas (Texas), se cerró en la ciudad de Nueva York en febrero de 2005. El acuerdo tardó en llegar debido a que se quería conseguir el territorio más amplio posible, así como también evitar una cláusula de terminación muy exigente. Además, los socios debían levantar el capital entre amigos, dado el monto total de la inversión.

Ambos socios les preocupaban ciertos aspectos del desempeño de la franquicia: en primer lugar, el costo de la publicidad, pues el concepto era casi desconocido en Florida. Sin embargo, los reportes de las tiendas en otro estado del país mostraban que el concepto lucía atractivo. Por lo demás, tenían

la aparición de nuevos competidores, pues no había grandes barreras a la entrada en este negocio. Banco del Pueblo, de Puerto Rico, ya había incursionado, bajo el nombre de Popular Cash, y se rumoreaba que la cadena de supermercados Publix y las tiendas Wal-Mart planeaban entrar en el negocio mediante el servicio de pago de cheques.

### La primera tienda

Desde su casa en Weston, Florida, Simón comenzó la búsqueda del local para la primera tienda. Contactó a dos corredores de bienes raíces y recorrió minuciosamente el

condado de Broward. Cuando daba con un local que lucía adecuado, enviaba la ubicación y características al franquiciador. Éste, en cada caso, proporcionaba una evaluación de la ubicación, realizada mediante una base de datos desarrollada en función de las estadísticas de la franquicia en el estado de Texas que incluía, entre otras variables, visibilidad de la tienda, acceso, tráfico peatonal, tiendas complementarias, paradas de autobuses cercanas, población, ingreso promedio de la población y número de competidores. Con base en los resultados de esta evaluación se seleccionó el primer local en el condado de Broward, el cual obtuvo una calificación de 4 en la escala de evaluación del franquiciante. No se consiguió un local de calificación 5.

Simón puso en marcha el proceso de preparar el local para montar la primera tienda, que en mayo de 2005 ya estaba lista para su inauguración. Los gastos en los que había incurrido superaron en un cuarenta por ciento lo calculado por el franquiciador. «Revisé las cifras y no pude atribuirlo a un error; la ejecución había sido impecable, no había forma de hacer el trabajo con menos dinero», comentó Rubén a sus socios. «Sólo resta ver si podemos recuperar esa inversión extra con el desempeño de la franquicia».

Como estrategia de diferenciación, la franquicia Fast Cash había decidido dar a su marca un carácter de mayor estatus que el de sus competidores: atender a la parte más alta de la base de la pirámide o a la parte de menores ingresos de la clase media. Por ello, la primera tienda se ubicó en una zona de alto tráfico, en una urbanización de clase media baja.

Si bien en Texas la marca era conocida y exitosa, los resultados iniciales de la operación de la primera tienda reflejaban una diferencia sustancial con los cálculos basados en los datos históricos proporcionados por los dueños de Fast Cash. Al cotejar estos

**Fast Cash: ingresos mensuales de las tiendas 1 y 2, año 2006**

(dólares)

		Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
<b>Tienda 1</b>													
Volumen	Cheques cambiados	137.905	186.960	143.608	155.312	158.623	207.858	230.630	256.100	278.488	280.248	258.087	271.974
	Préstamos	10.331	6.780	11.330	13.795	17.835	21.835	24.815	29.126	27.808	29.650	34.260	44.430
Comisiones	Cheques cambiados	3.363	4.187	3.506	3.347	4.074	4.818	5.524	6.575	6.502	6.876	6.391	6.489
	Préstamos	1.021	680	1.130	1.395	1.790	2.185	2.375	2.966	2.828	3.140	3.460	4.430
	Otros	141	158	163	424	389	265	292	471	361	2.069	600	613
	Total	4.525	5.026	4.800	5.166	6.252	7.268	8.192	10.012	9.691	12.085	10.451	11.533
<b>Tienda 2</b>													
Volumen	Cheques cambiados								35.948	93.745	104.354	112.364	165.741
	Préstamos								8.600	29.065	36.067	39.410	50.870
Comisiones	Cheques cambiados								879	2.174	2.584	2.528	3.624
	Préstamos								900	2.965	3.697	4.010	5.170
	Otros								32	107	415	373	412
	Total								1.811	5.246	6.696	6.911	9.206

resultados, el franquiciador argumentó que el problema había sido la falta de audacia en la publicidad de la tienda. Simón no estuvo de acuerdo, pues consideraba que había seguido detalle a detalle el plan de arranque propuesto por el franquiciador.

Después de los primeros meses de operación, Simón y Rubén parecían haber caído en cuenta de que el concepto dirigido hacia la clase media baja no tenía mucha penetración en Florida y que la respuesta adecuada, en ese tipo de negocios para ese estado, consistía en establecerse en zonas de alto tráfico y una alta densidad de la población de muy bajos recursos; es decir, la parte más baja de la pirámide.

**La segunda tienda**

Para finales de 2005 había llegado el momento, según las proyecciones iniciales, de comenzar el proceso de apertura de la segunda tienda. Esta vez los socios decidieron probar su hipótesis y seleccionar la nueva localización, sin ayuda de la franquicia maestra. Sus conocimientos de la zona los llevaron a ubicar la segunda tienda en un polo opuesto a la primera, pero dentro del mismo condado de Broward, en un área visiblemente más acorde con el nuevo segmento objetivo. No fue fácil conseguir esta segunda sucursal, debido a la muy limitada disponibilidad de buenos locales comerciales en el condado.

Nuevamente los gastos de apertura fueron muy superiores a los señalados por la franquicia maestra, pero esta vez los resulta-

dos fueron más alentadores. Para la segunda tienda se contaba con el mismo equipo gerencial de la primera y con el mismo plan publicitario, por lo que los socios supusieron que los mejores resultados se debían a la ubicación y no a otros factores. Esto significaba para ellos que, si bien el concepto de la franquicia en Texas había funcionado en un estrato social más alto (C-), en Florida los servicios de la tienda eran mayormente utilizados por el segmento D y E.

Para finales de 2006 la primera tienda no había alcanzado su punto de equilibrio y reportaba pérdidas cercanas a los 10.000 dólares mensuales; mientras que la segunda tienda había conseguido mejores resultados. A Simón le preocupaba el estado de las cobranzas de la segunda tienda y el hecho de que muy cerca de este local se iba a inaugurar una sucursal de la cadena Wal-Mart, que iba a ofrecer el servicio de cambio de cheques con un cobro de comisión menor que el de Fast Cash.

**¿La tercera tienda?**

A mediados de diciembre Rubén tenía programada una reunión con los socios inversionistas. Había llegado el momento, según las proyecciones iniciales, de iniciar el proceso de apertura de la siguiente tienda. Rubén se preguntaba si ésa era la opción más apropiada. Ante esa disyuntiva se le ocurrieron varios escenarios.

Primer escenario: cerrar la primera tienda y abrir simultáneamente la tercera tienda. Los equipos y el sistema utilizados

en la primera tienda podían pasar a ser de la tercera tienda, por lo que la inversión de arranque sería menor.

Segundo escenario: cerrar la primera tienda y no abrir la tercera, pero esta opción implicaría que los costos de la segunda tienda aumentarían, pues algunas partidas se distribuían entre las tiendas.

Tercer escenario: seguir como estaban, no cerrar la primera tienda hasta que ésta lograra alcanzar su punto de equilibrio y no abrir la tercera tienda.

Cuarto escenario: cerrar ambas tiendas. Pero conseguir un comprador para ambas sería muy difícil, debido a que la primera tienda arrojaba pérdidas.

Rubén tenía en sus manos los resultados históricos de las dos tiendas en funcionamiento y se disponía a realizar las proyecciones de los cuatro escenarios mientras pensaba:

Me da mucha pena presentarme ante mis amigos después de los resultados arrojados por esta iniciativa. ¿Con qué cara les puedo pedir que confíen en mis proyecciones después de esto? ¿Cuál puede ser el escenario más conveniente? ¿Qué otras alternativas existen? ¿Qué pasará con Simón, mi hermano del alma, si cerramos? ¿Qué otras acciones se pueden emprender para garantizar que esta vez se alcancen los resultados deseados? 📌

**Roberto Vainrub**  
Profesor del IESA

## ¿Qué opinan los expertos?

### CIRA ROMERO BARBOZA

Presidenta de Estrategias Empresariales 1A, empresa de consultoría gerencial

La decisión planteada, como todas, contiene elementos subjetivos y objetivos. Los subjetivos se relacionan con las expectativas y actitudes de los socios, en cuanto al período de recuperación del capital, el flujo de caja, la propensión o aversión al riesgo, la rentabilidad y las perspectivas. Para Simón, Fast Cash implica su Plan V (plan de vida), en tanto que para Rubén significa su Plan B (plan alternativo/póliza de seguro); por lo tanto, es posible que Simón sienta la imperiosa necesidad de alcanzar un flujo de caja positivo de inmediato, mientras que Rubén y demás inversionistas quizás estarían dispuestos a esperar un poco más para alcanzar el punto de equilibrio de la tienda 1 (T1).

La comparación de resultados de ambas tiendas sustenta la hipótesis de los socios sobre la población objetivo de la franquicia (D y E). Si bien la T1 obtuvo un crecimiento de ingresos de 154 por ciento de enero a diciembre de 2006, en el lapso agosto-diciembre fue apenas quince por ciento, cifra que refleja pérdidas mensuales de 10.000 dólares. Alcanzar el punto de equilibrio de la T1 podría tardar un plazo impreciso, lo cual genera incertidumbre con respecto a la recuperación del capital. La tienda 2 (T2) obtuvo un crecimiento de ingresos de 408,34 por ciento en apenas cinco meses, que alienta expectativas positivas sobre el concepto y la ubicación de la franquicia, al utilizar los criterios de los socios.

La selección del escenario óptimo tiene que basarse en hipótesis, al carecer los socios de experiencia y datos suficientes para prever los resultados. Sin embargo, hay señales objetivas, basadas en la experiencia de la T2, que indican que la T1 no está en la ubicación apropiada, dado el poco crecimiento de sus ingresos. El crecimiento mensual de la T1 durante el primer año (comparando cada mes con el anterior) fue el siguiente (en porcentajes):

Febrero	11,07	Agosto	22,22
Marzo	-4,50	Septiembre	-3,21
Abril	7,63	Octubre	24,70
Mayo	21,02	Noviembre	-13,52
Junio	16,25	Diciembre	10,35
Julio	12,71		

De los escenarios planteados pareciera sencillo descartar el 2 y el 4, dado que los «amigos inversionistas» son gente de negocios y, por lo tanto, es presumible

que disponen de herramientas de información suficiente para aceptar el éxito o el fracaso de decisiones tomadas en incertidumbre, como es el caso de la ubicación y el concepto de la T1. Las señales de la T2 son positivas, por lo cual no es evidente que cerrar el negocio (escenario 4) fuese la mejor opción, «por ahora». El escenario 2 se asemeja al 4, dado que no hacer nada conduciría a cerrar el negocio, sin olvidar los compromisos contractuales.

Cerrar el compás de decisiones, luego de reducir el análisis a los escenarios 1 y 3, requiere profundizar en los elementos sub-

### Con un análisis más profundo del mercado se habría precisado mejor la demanda de los servicios de Fast Cash, para tomar una mejor decisión. Luego había que modelar financieramente el negocio

jetivos de la toma de decisiones. El escenario 1 tiene obvias ventajas: la T1, novedad en el mercado, requirió invertir en posicionamiento, un ciclo que quizás no ha concluido, y cerrarla podría ser prematuro, pues se desperdiciaría el esfuerzo; aun más, el éxito de la T2 podría reforzar las ventas de la T1 y optimizar los gastos de promoción y publicidad de la T2 podría incidir favorablemente en la T1. Asumir el escenario 3 paralizaría el negocio. Esperar hasta alcanzar el punto de equilibrio de la T1 podría causar una acumulación significativa de pérdidas, lo cual incidiría en la factibilidad del negocio, al no poderse acumular los aproximadamente 300 mil dólares requeridos para abrir la T3. Quizás acabaría con el proyecto.

Vale la pena evaluar una quinta opción: mantener la T1 por un plazo determinado (seis meses, por ejemplo), aplicar mercadeo selectivo y publicidad segmentada en sus poblaciones aledañas, dada su ubicación lejana a la T2, y abrir la T3 según lo aprendido en la T1 y la T2. Según los resultados, se podría reconsiderar el primer escenario. Si la decisión fuera cerrar la T1, podría trasladarse la T1 a la T4, como se describe en el caso presentado. Esto permitiría valorar el impacto del esfuerzo gerencial y el impacto de la T2 y la T3 en la T1. Los aprendizajes de las experiencias de la T1, la T2 y la T3 facilitarían el éxito de la T4, aunque fuese necesario, de agotarse los esfuerzos en ella cerrar la T1. La decisión estará tamizada por la disponibilidad de capital y las posibilidades de financiamiento, la visión compartida y la confianza de los socios e inversionistas en el concepto del negocio, y en sus expectativas acerca del plazo necesario para la consolidación y el éxito del negocio.

### RAFAEL J. ÁVILA D.

Consultor de negocios y profesor de iniciativa empresarial en el IESA

¿Cuál puede ser el escenario más conveniente? El primer escenario tiene la ventaja de que los equipos y el sistema utilizados en la primera tienda, serían usados en la tercera, por lo cual la inversión de arranque en ésta sería menor. Pero implicaría cerrar la primera tienda, asumiendo la pérdida que implique esta decisión. El segundo escenario parece el menos favorable, pues supone asumir las pérdidas del cierre de la

primera tienda y, además, no abrir la tercera, que podría agregar valor de ubicarse en un lugar apropiado para el segmento objetivo. Además, los costos de la segunda tienda aumentarían, debido a que ya no se podrán aprovechar algunas economías de escala resultantes de distribuir algunos costos entre las tiendas.

El tercer escenario podría ser bastante conservador, pero su concreción conlleva un posible incumplimiento de los acuerdos con la franquicia maestra (no se respetaría el cronograma de apertura de tiendas) y dejar de aprovechar la experiencia aprendida con el aparente éxito de la segunda tienda. El cuarto escenario no sería recomendable, porque se dejaría de aprovechar el aparente éxito de la segunda tienda; además, la búsqueda apresurada de un comprador puede incidir en que finalmente se pacte un precio muy bajo, debido a las pérdidas que arroja la primera tienda. De todas maneras, lo mejor sería hacer las proyecciones financieras de cada escenario y, luego de analizar las sensibilidades respectivas, optar por el escenario que más valor agregue.

¿Qué otras opciones existen? Podría plantearse un quinto escenario: continuar con las tiendas 1 y 2, y abrir la tercera. A juzgar por los resultados obtenidos por cada tienda, la primera tiene una proyección de ingresos creciente, pero menos acelerada que la segunda. La decisión de abrir la segunda tienda en una ubicación conveniente para servir al segmento D y E de la población fue acertada; por lo tanto, sería recomendable abrir la tercera tienda en una ubicación que sirva al mismo segmento.

Pareciera que si las ventas de la tienda 1 continúan su tendencia, en algún

momento, se alcanzará el punto de equilibrio. Podría valer la pena esperar un poco, más sabiendo que a las otras dos tiendas les puede ir mejor, antes de decidir cerrar la tienda 1; pues, dado su actual desem-

las tiendas, según el segmento objetivo. Así, probablemente, la primera tienda habría alcanzado su punto de equilibrio en menor tiempo, al ser ubicada en una zona adecuada. Los emprendedores del

Un segundo nivel de aprendizaje tiene que ver con exportar negocios a través de fronteras nacionales o internacionales. El modelo de negocios, la localización y el mercado meta de las tiendas no tuvieron el mismo comportamiento observado en la zona geográfica donde se desarrolló el concepto original de la franquicia. Este caso ilustra las dificultades para adaptar negocios al cruzar fronteras, aun entre estados de un mismo país. ¡Cuánto más difícil es cruzar fronteras internacionales y ejecutar un plan B!

### En la mayoría de los casos, el plan de negocios, o en este caso el conocimiento que la franquicia pretende aportar, debe adaptarse, reinventarse, en contacto directo, íntimo, con el mercado

peño, empañado por períodos de pérdidas, es probable que, si se decide vender, no se pueda negociar un alto precio.

¿Qué otras acciones pueden emprenderse para garantizar que esta vez se alcancen los resultados deseados? Habría que analizar si se pueden obtener economías de escala, de abrir una tienda más, y sacarles provecho. De igual forma, ver qué otros servicios se pueden ofrecer a los potenciales clientes, sin que se contraven-gan las disposiciones del franquiciante. Pero la segmentación previa del mercado potencial es indispensable.

¿Qué pasará con Simón, «mi hermano del alma», si cerramos? Si cierran, Simón habría dejado pasar una oportunidad. Lo más recomendable es continuar el esfuerzo.

Estos serían algunos de los argumentos que podría emplear Rubén para lograr que sus amigos confíen en sus proyecciones. Ahora bien, es necesario hacer algunas consideraciones generales acerca del negocio.

La franquicia tenía unas ventajas que la hacían más sencilla al compararla con otros modelos de negocios (procedimientos, redes, perfil, entrenamiento y capacitación del personal, entre otras cosas); sobre todo, para entrar a un país que no se conoce tan bien. Sin embargo, el mercado no está garantizado, como suele suceder en la mayoría de los negocios.

Al emprender el proyecto debió haberse hecho un plan de negocios, que permitiera reducir el riesgo de un fracaso. Debió realizarse un análisis profundo del mercado en Florida y, luego, segmentar los condados Broward y Miami-Dade, para precisar la ubicación más conveniente de

caso se basaron en datos del estado de Texas. También habría sido útil entrevistar a algún emprendedor (franquiciado) de la marca, para conocer su experiencia e incorporar esta información a la decisión.

Con un análisis más profundo del mercado se habría precisado mejor la demanda de los servicios de Fast Cash, para tomar una mejor decisión. Luego había que modelar financieramente el negocio; es decir, hacer una proyección de los ingresos, ganancias y flujo de caja libre, para determinar si el negocio agregaría valor con alta probabilidad, cuánto valor agregaría, su rentabilidad y el período de retorno de la inversión.

#### LORENZO LARA CARRERO

*Presidente de Negociosdigitales.com  
e Innovadar S.A.*

El caso presenta al menos tres niveles de aprendizaje para quien lo analice. El primer nivel, propio de un caso de estudio, está definido por las preguntas que corresponden a decisiones dirigidas a enfrentar cuatro escenarios factibles en el futuro incierto de un negocio, que no marcha según las expectativas de sus dueños y promotores iniciales. En este caso, la realidad del negocio contradice las proyecciones de costos e ingresos, que todos los participantes esperaban y que la franquicia maestra había señalado con base en su experiencia en otros mercados geográficos. Los escenarios propuestos, y el cuadro de decisiones que los acompañan, desafían la capacidad de cualquier gerente (novicio o veterano) decidido a salvaguardar la inversión de los socios y accionistas principales.

El tercer nivel de aprendizaje parte del análisis de las ventajas o desventajas de comprar una franquicia, comparadas con las de arrancar un negocio a partir de su primerísima etapa de descubrimiento, lo que corresponde a las primeras confrontaciones de la idea de negocio con el mercado concreto que pretende servir. Este caso ilustra que, con adquirir una franquicia, no siempre se quema la etapa de descubrimiento de un negocio. El análisis de esta situación puede, entre otras cosas, preparar al lector para una mejor negociación con un franquiciador.

El conocimiento del negocio que compra el franquiciado no sustituye la necesidad de entender cada mercado. El proceso de creación de empresas contiene elementos de innovación ineludibles que permiten, en los casos exitosos, superar los errores iniciales de diseño del modelo de negocios y de las proyecciones de ingresos y egresos. En la mayoría de los casos, el plan de negocios, o en este caso el conocimiento que la franquicia pretende aportar, debe adaptarse, reinventarse, en contacto directo, íntimo, con el mercado.

El negocio descrito en el caso Fast Cash motiva una reflexión final. Si en un país con mercados financieros tan desarrollados como Estados Unidos existe un vacío en el mercado de canales que abren a poblaciones de menos ingresos las puertas de los servicios financieros, cuánto mayor será ese vacío, y en consecuencia la oportunidad de mercado, en Venezuela, donde los estratos C, D y E no bancarizados superan el 43,8 por ciento, el 51,5 por ciento y el 63,9 por ciento, respectivamente.

## INVERTIR A LARGO PLAZO | URBI GARAY y JAVIER LLANOS

**Ediciones** 

0212-555.42.63  
edies@iesa.edu.ve

Este libro no lo transformará en un especulador, ni lo convertirá en un experto financiero; sí, en cambio, le permitirá desarrollar un marco de referencia para interactuar con asesores de inversión, corredores de bolsa y otros especialistas del mundo de las finanzas. Asimismo, le enseñará los pasos que se deben seguir para desarrollar una estrategia de inversión que sea coherente con sus objetivos de vida.

