

Fast Cash: el plan B (caso A)

Roberto Vainrub*

Era 14 de septiembre de 2006. En pocos días sería la apertura de la segunda tienda de Fast Cash y se cumplía exactamente un año desde aquella inolvidable cena en la que Simón Pérez anunció a sus amigos Rubén Iceberg y Felipe Rodríguez sus planes de irse del país:

Amigos queridos, el motivo por el cual los invité hoy a cenar es para informarles que tengo todo listo para emigrar. Estoy desalentado con los últimos acontecimientos del país y aunque me entristece la idea de dejar parte de mi familia y a amigos como ustedes, estoy convencido de que es lo mejor para mi esposa, para mi hija y para mí.

Así comenzó el encuentro que Simón, Felipe y Rubén solían tener cada semana en el restaurante Urrutia de Sabana Grande, un excelente lugar de comida vasca de la ciudad de Caracas.

La noticia fue recibida con sorpresa y tristeza por Rubén. Su entrañable amistad con Simón se remontaba a quince años atrás, cuando estudiaban en la Universidad Católica Andrés Bello de Caracas. Una vez graduados, ambos habían desarrollado exitosas carreras profesionales y cultivado una profunda amistad. A Rubén, como a muchos venezolanos, le preocupaba el rumbo que tomaría el país luego de la victoria del presidente Chávez en el referéndum revocatorio del 15 de agosto de 2004. También lo afectaba mucho el tema de la inseguridad, ya que había sido asaltado a mano armada en dos oportunidades; sin embargo, no estaba listo emocionalmente para emigrar o para que su entorno más íntimo lo hiciera. Comentaba Rubén:

Y pensar que históricamente los venezolanos no emigraban, más bien estábamos acostumbrados a recibir inmigrantes; primero de Europa, en las décadas de los cuarenta, cincuenta y sesenta, y luego de América del Sur en los años setenta.

Incluso sus compañeros, que habían realizado posgrados fuera del país, invariablemente habían regresado a vivir y trabajar en Venezuela. Continuaba Rubén: «Ahora somos nosotros los que pensamos en emigrar. ¡Qué vaina, qué de vueltas da el mundo!».

En ese momento, Felipe, que tenía una visión totalmente distinta de las cosas, comentó que el presidente Chávez estaba haciendo una magnífica gestión y consideraba que precisamente era ése el tipo de gobierno que necesitaba el país en esos momentos. Por mucho tiempo los tres amigos habían acordado no hablar de temas políticos, pues sentían que podía peligrar la amistad que por tantos años habían cultivado, pero dado que el tema traído a colación por Simón era tan importante, decidieron hacer una excepción y comenzaron a hablar sobre el futuro de Venezuela y el de cada uno de ellos.

* Este caso fue elaborado por el profesor Roberto Vainrub.

Los casos docentes tienen la finalidad de servir como base de discusión en un ámbito educativo. No implican respaldo a personas u organizaciones; no ilustran el manejo efectivo o no de una situación administrativa ni deben considerarse fuentes primarias de información.

Copyright © 2009 Instituto de Estudios Superiores de Administración, IESA. Para adquirir copias del caso o solicitar autorización para reproducirlo en todo o en parte, contactar a ediesa@iesa.edu.ve o llamar al 58-212-5554489. Ninguna parte de este documento puede ser reproducida, almacenada en base de datos, utilizada en hojas de cálculo o transmitida en cualquier forma (incluyendo métodos electrónicos o mecánicos, fotocopias, grabaciones o cualquier otro) sin el permiso del IESA, titular del derecho de autor que protege esta obra.

Los comentarios de Felipe no hicieron cambiar de parecer a Simón, y durante el resto de la cena este último hizo un recuento de sus motivos y de las diligencias que tuvo que hacer para poder emigrar. Rubén explicó las razones por las que él, por los momentos, no consideraba la salida del país como una opción definitiva, no obstante, quería construir lo que él llamaba su plan B. Hace tiempo estudiaba una alternativa para trabajar legalmente en otro país mediante la inversión en un negocio. A todas estas, Felipe señaló una vez más que él nunca se iría de Venezuela; sin embargo, deseó mucha suerte a su amigo Simón.

Me quiero ir

La inmigración a Venezuela fue una constante durante buena parte del siglo XX, particularmente a partir del descubrimiento de petróleo en el occidente del país a principios de ese siglo. Las continuas oleadas migratorias contribuyeron a crear un complejo mosaico racial, cultural y religioso de convivencia y tolerancia. Comentaba Simón:

A partir de mediados de la década de los ochenta y debido a la grave crisis económica, combinada con una gran confrontación política y los crecientes problemas de seguridad, la situación se revirtió y comenzó una escalada de emigración de venezolanos, fenómeno que nunca antes había sucedido en el país. Ahora me tocó a mí.

Agregaba Simón:

Como la mayoría de los venezolanos que emigra, estudié alternativas en los Estados Unidos, España, Canadá y Australia. Con la victoria del presidente Chávez en el referéndum revocatorio de agosto de 2004, muchos venezolanos de los sectores opositores perdimos la esperanza de que la situación en el país mejorara.

Simón fue uno de ellos.

Muchos otros venezolanos que se quedaron en el país también consideraban prudente estudiar la idea de emigrar, o de al menos considerar un plan alternativo o plan B. Para Rubén, ejecutivo de una firma de asesoría financiera y profesor del área de iniciativa empresarial del IESA, la opción que él consideraba ideal para trasladarse legalmente a otro país era por medio de la inversión en un negocio. Su alternativa eran los Estados Unidos, ya que había cursado sus estudios de posgrado en ese país y, aunque prefería y deseaba seguir viviendo en Venezuela, consideraba que ésta era aparentemente la alternativa menos grave para él. Por otra parte, esto contribuiría también a la diversificación de sus ingresos, y si lo podía hacer con Simón, que ya estaría establecido en los Estados Unidos, no tendría que emigrar sino fuese absolutamente necesario para él. «¿Y con quién mejor que con Simón?», se decía a sí mismo Rubén.

De su experiencia profesional y académica Rubén pensaba que una buena opción para atenuar el riesgo asociado a poner en marcha un nuevo negocio era la inversión en una franquicia. Tanto Simón como Rubén pensaban que posiblemente las franquicias no les permitirían tener un retorno muy importante sobre la inversión, pero esto sería recompensado por la reducción del riesgo que suponía el comprar un concepto probado, con lo que disminuiría parte de la incertidumbre y la falta de conocimiento de un nuevo negocio en otro país.

En busca de la franquicia ideal

Ya habiendo tomado la decisión de invertir en una franquicia en los Estados Unidos, el siguiente paso fue determinar en cuál. Sus criterios de selección eran muy simples y concretos. En primer lugar, deseaban seleccionar una franquicia con amplio potencial de crecimiento. Esto significaba buscar una oportunidad de negocio que no estuviese totalmente explotada o que tuviese una muy amplia

cobertura territorial. Por ejemplo, aunque franquicias como McDonald's o Subway eran reseñadas por revistas como *Entrepreneurship* entre las más deseadas y admiradas del mundo, precisamente este tipo de franquicias estaban menos alineadas con los objetivos de los viejos amigos y nuevos socios. Su alta penetración no dejaba lugar a la instalación de muchos otros locales o a reservar territorios para una futura expansión. Rubén argumentaba: «Si bien es cierto que la incertidumbre asociada a la selección de una franquicia es menor mientras más reconocida es la marca, creo que el poder de negociación con el franquiciante también es mucho más bajo». Debido a esto, buscaron una franquicia que ya hubiese probado ser exitosa en algunas regiones de Estados Unidos y que, a su vez, tuviese amplias posibilidades de crecimiento.

El segundo criterio determinante para la selección de la franquicia era que estuviera relacionada con la actividad profesional que los socios conocían mejor, de modo de entender más rápidamente la oportunidad de negocio. Por ello pensaron en el sector financiero.

Con estos requisitos en mente, comenzaron una búsqueda intensiva que duró dos meses aproximadamente. La búsqueda consistió en navegación por Internet, revisión de páginas web, solicitud de información, contacto con amigos y relacionados y comunicación directa con representantes de una docena de franquicias, hasta llegar a reducir a tres las opciones que considerarían.

Una franquicia en particular les parecía que cumplía 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
- Notaria pública
- Teléfono prepagado/wireless
- Fotocopias/fax y otros servicios relacionados

El surgimiento de este tipo de franquicias se produjo fundamentalmente debido a que la banca tradicional había desatendido al cliente de menores recursos. En aquel momento las estadísticas mostraban que aproximadamente el veinte por ciento de la población americana (unos sesenta millones de personas para la época), no tenía acceso o tenía acceso muy limitado al sistema financiero formal. Además, se habían producido importantes cambios en el sistema bancario americano, en el que como consecuencia de las constantes fusiones de bancos se habían cerrado cerca de catorce mil sucursales en la última década. Por otra parte, los criterios para el otorgamiento de préstamos se hicieron más estrictos y limitativos, y se intensificó la tendencia de confinar a los clientes al uso del teléfono y la red de cajeros automáticos, a la vez que se redujeron los servicios prestados y aumentaron las comisiones cobradas por cada servicio. Esto había llevado a un incremento en el número de entidades de este tipo de siete mil quinientas en 1990 a veintidós mil en el año 2000.

Desde su lanzamiento a principios de los años ochenta, la franquicia Fast Cash había ganado varios reconocimientos. Así, había sido nombrada en la lista *Franchise 500* de la revista *Entrepreneur Magazine* cada año desde mediados de los noventa; además, había entrado en la lista de la revista *Success Magazine Gold 200* y estuvo entre las diez franquicias de la revista *Point of View Magazine*. Sin embargo, su reconocimiento más satisfactorio, de acuerdo con los accionistas de esa empresa, fue haber sido nombrada dentro del cinco por ciento superior de la lista de franquicias de *Success Magazine Franchise Satisfaction*.

Desde sus inicios la franquicia había tenido ciento veinte aperturas y cinco cierres de franquicias, tres habían sido por terminación de contrato de los arrendadores del local, una porque el dueño se regresó a su país de origen y la otra porque aparentemente no funcionó; o esto es lo que el franquiciante le dijo a Simón mientras hacía la «debida diligencia». Desde el año 2000 hasta el 2005 se abrieron ochenta y siete tiendas.

La negociación

A Simón le interesaba particularmente instalar esta Franquicia en el estado de Florida, uno de los más importantes de los Estados Unidos y el lugar de residencia elegido por él. Las estadísticas de ese estado para el momento indicaban que el concepto podía funcionar. Florida representaba entre el cinco y el seis por ciento de la población del país y entre el dos y el tres por ciento de la industria, con lo que según sus cálculos existía un tres por ciento de mercado insatisfecho en esta región.

En general, el franquiciador ofrecía todos los servicios que debería para atraer y garantizar la replicación del modelo y el éxito de la franquicia al brindar apoyo en las siguientes áreas:

- 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
- Establecimiento del sistema de las órdenes de dinero y transferencias electrónicas

Ya para inicios de 2005 los socios se encontraban muy adelantados en las negociaciones para la firma de dos contratos de franquicia (*franchise agreement*) que permitían el establecimiento de siete tiendas en el estado de Florida. La inversión inicial por tienda oscilaba entre los ciento cuarenta y doscientos cuarenta mil dólares, mientras que las ganancias promedio de las tiendas Fast Cash, según datos del franquiciante del año 2003, habían sido de ciento cuarenta mil dólares anuales.

El porcentaje de regalía de la franquicia era del nueve por ciento de los ingresos netos del negocio, de lo cual el seis por ciento era para el franquiciante y el 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 cinco mil dólares y un costo inicial de treinta mil dólares por cada tienda, pagadero una sola vez. Además, existía la posibilidad de vender la tienda a un tercero, con aprobación previa del franquiciante y con el pago de cinco mil dólares a la franquicia maestra.

En cuanto al acuerdo de desarrollo territorial (*development agreement*), los socios habían logrado negociar que les otorgaran el condado de Broward en forma exclusiva y un derecho de preferencia (*right of first refusal*) por el condado de Miami-Dade, dos de los más importantes condados del estado. La economía de estos dos estados combinados en términos de producto interno bruto era mayor que la

de Venezuela en su conjunto, lo cual aumentaba su atractivo. De cualquier forma, tanto Simón como Rubén sabían, por su experiencia, que había un porcentaje muy elevado 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 del franquiciante era abrir un mínimo de siete tiendas en esos cinco años, entre los dos condados (al menos cuatro de ellas en Broward). La negociación también permitió que la comisión inicial por la primera tienda se redujera de treinta a quince mil dólares por la segunda, tercera y cuarta tienda, y a diez mil dólares a partir de la quinta tienda. En el caso de la regalía (*royalty*), el porcentaje que el franquiciante cobraba disminuía de seis por ciento a cinco por ciento a partir de la quinta tienda. Además, otro de los aspectos importantes para los accionistas era que existía la posibilidad de que por cada tienda se pudiese adquirir o justificar un tipo de visa (de trabajo o de inversionista).

Por el contrato territorial la franquicia usualmente cobraba diez mil dólares por cada territorio; sin embargo, Rubén había logrado negociar pagar nueve mil dólares por los derechos sobre Broward y Miami-Dade en conjunto.

El cierre de la negociación se hizo en la ciudad de Nueva York. Ya para ese entonces gran parte de los tratos habían sido adelantados por vía electrónica y en una visita previa realizada a las instalaciones de las oficinas centrales en Dallas, Texas. Una buena parte del tiempo que se demoró la negociación se debió a que se quería el territorio más amplio posible y, a su vez, evitar firmar un contrato con una cláusula de terminación que fuese extremadamente severa.

La invitación a participar

Ya que la inversión era relativamente importante para ambos, en conjunto decidieron hacer una ronda para levantar capital entre amigos. Para ello se proyectó un escenario base (anexo 1) y una presentación para informar a sus amigos y potenciales inversionistas sobre los detalles de la misma.

A Rubén le preocupaban ciertos puntos que pudieran empañar el desempeño de la franquicia. «En primer lugar me preocupa el costo de la publicidad, el concepto es casi desconocido en Florida, por lo que habrá que reforzar este punto; sin embargo, los reportes de las tiendas en otro estado del país muestran que el concepto parece atractivo», escribía Rubén a Simón por vía electrónica.

Para ese momento no aparentaba existir un líder en el mercado (anexo 2), y el sueño de los emprendedores era lograr eventualmente consolidarse en el liderazgo de su segmento meta. Sentían varios peligros, particularmente por la aparición de nuevos competidores, ya que no parecían existir grandes barreras de entrada a este negocio. Al representar un mercado en crecimiento, se incrementaba la posibilidad de participación incluso de grandes bancos. Banco del Pueblo de Puerto Rico ya había incursionado bajo el nombre de Popular Cash, y se rumoraba fuertemente que hasta la cadena de supermercados Publix y las tiendas Wal-Mart pensaban entrar al negocio ofreciendo el servicio de pago de cheques.

Otra posible amenaza que preocupaba particularmente a Simón eran los posibles cambios que podrían producirse en el ambiente regulatorio. Temía que legislaran especificando techos máximos a las comisiones o hasta la prohibición de ciertos servicios ofrecidos por esta industria. Simón y Rubén siguieron pensando qué otros riesgos y peligros pudieran encontrar por el camino e imaginaban opciones en caso de que la empresa tuviese que cerrar.

Finalmente, en febrero de 2005 los socios lograron convencer a un grupo de amigos de invertir en esta iniciativa y se cerró la negociación con el franquiciador.

La primera tienda

Desde la ciudad de Weston, Florida, Simón comenzó inmediatamente la búsqueda del local para la primera tienda. Para la selección de la ubicación ideal contactó a dos corredores de bienes raíces y comenzó a recorrer 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, la cual era 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, número de competidores, etcétera. Con base en los resultados de esa evaluación se seleccionó el primer local en el condado de Broward, el cual obtuvo una calificación de «bueno»¹ en la escala de evaluación del franquiciante. La búsqueda de este primer local coincidió con uno de los más importantes crecimientos (*boom*) del mercado inmobiliario que había experimentado el estado de Florida en décadas, y esto ocasionó que no se consiguiera un local de calificación 5; sin embargo, los socios se sintieron satisfechos con uno que había obtenido un 4, bajo las circunstancias de mercado reinantes para la fecha.

Simón puso en marcha todo el proceso de preparar el local para el funcionamiento de la primera tienda y en mayo del año 2005 estaba todo listo para la inauguración. Los gastos en los que había incurrido habían superado en un cuarenta por ciento el estimado 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 al resto de 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 establecer el concepto de dar a su marca un carácter de mayor estatus que el de sus competidores, tratando de 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 estimados calculados a partir de los históricos proporcionados por el franquiciador. Al cotejar estos resultados éste argumentó que el problema había sido la falta de agresividad 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 era la de establecerse en zonas de alto tráfico y alta densidad de 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. Para ello, esta vez los socios decidieron probar su hipótesis y seleccionar ellos mismos 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, en un área visiblemente más acorde con el nuevo segmento objetivo. No fue nada fácil conseguir esta segunda sucursal debido a la muy limitada disponibilidad de locales comerciales buenos en este importante estado del país y a la continuación del *boom* inmobiliario experimentado en esos años en los Estados Unidos en general.

¹ En una escala de 1 al 5, donde 0 es mala y 5 es muy buena, esta calificación correspondía al número 4.

Fast Cash: el plan B (caso B)

Roberto Vainrub*

Nuevamente los gastos de apertura fueron muy superiores a los reportados por la franquicia maestra, pero esta vez los resultados fueron más alentadores.

Para las operaciones de 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 resultados de la tienda debían deberse a la ubicación y no a otros factores. Esto evidenciaba para ellos que aunque el concepto de la franquicia en Texas había funcionado en un estrato social más alto (C-), en el estado de Florida los servicios de la tienda eran mayormente utilizados por el segmento D y E.

Para finales del año 2006 la primera tienda no había alcanzado su punto de equilibrio y reportaba pérdidas cercanas a los diez mil dólares mensuales, mientras que la segunda tienda había conseguido mejores resultados pero éstos reflejaban que las premisas de ingresos por tienda eran inferiores a lo reportado por la franquicia maestra.

Por otra parte, 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 nueva sucursal de la cadena Wal-Mart, que iba a ofrecer el servicio de cambio de cheques con un cobro de comisión más bajo que el que ofrecía 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 ocurrían 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 ya que algunas partidas disminuyen pues se distribuyen 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. Conseguir un comprador para ambas, no obstante, esto sería muy difícil debido a que la primera tienda estaba arrojando 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 tomar para garantizar que esta vez se alcancen los resultados deseados?

Anexo 1

Premisas de proyección para invertir en la franquicia

1.1. Premisas de inversión

- Inversión inicial: \$850.000
- 5 tiendas en total, la primera en el año 0 y las otras 4 cada 12 meses
- Utilizar las utilidades de las primeras tiendas para cubrir las inversiones en las demás

	Concepto	Cifras en dólares
Gastos de arranque	Honorario inicial por la franquicia	39.000
	Mejoras a la instalación	58.042
	Equipos de oficinas, muebles, alarma, <i>voice/data</i>	23.072
	Computadoras y <i>software</i>	18.426
	Licencias y seguros	4.155
	Publicidad	4.020
	Servicios arquitectónicos	2.006
	Permiso del edificio	1.756
	Alquiler	9.940
	Nómina	58.386
	Servicios	2.885
	Entrenamiento	4.352
	Suministro de oficinas	3.078
	Honorarios legales y contables	22.784
	Otros	2.575

1.2. Premisas de ingresos

Ingresos estimados los tres primeros meses (cifras en dólares)	Concepto	Mes 1	Mes 2	Mes 3
	Comisiones por cheque	879	2.174	2.584
	Comisiones por préstamos	900	2.965	3.697
	Otros servicios	32	107	415

Volumen de cheques cobrados por tienda	Año	Cifras en millones de dólares
	1	3,1
	2	7,6
	3	10,2
	4	10,7

Distribución de los ingresos	Servicio	%
	Cambio de cheques	40
	Préstamos	53
	Otras ventas	7

Tasas de comisión por cobro de cheque	Tipo de cheque	%
	Nómina	1,75 a 3
	Personal	6 a 10
	Incobrables	0,5% (del volumen de cheques)

Préstamos	Transacción	Cifras en dólares (excepto las indicadas)
	Préstamo mínimo	150
	Préstamo máximo	500
	Préstamo promedio	325
	Comisión	10%
	Honorario de verificación	5
	Honorario total por préstamo	37.50
	Incobrables	3% (de la cantidad en préstamo) durante el primer año; 1,5% a partir del segundo año

1.3. Premisas de capital de trabajo

Cambio de cheques	Volumen de cheques/ 24 x 5 (asumiendo 5 días para liquidar un cheque)
Préstamos	Volumen de préstamos/30 x 20 (asumiendo 20 días para préstamos)

1.4. Premisas macroeconómicas

Inflación anual: 4%

1.5. Premisas de gastos (promedio mensual)

Concepto	Cifras en dólares
Publicidad	
Publicidad	1.498
Gran apertura	1.106
Cupones	78
Otros	927
Gastos de honorarios	
Verificación del préstamo	18
Comisión por emisión de cheques de gerencia (<i>money order fee</i>)	25
Gastos de oficina	
Servicio de transporte Blindado	89
Mantenimiento de equipos	68
Limpieza	186
Seguridad	75
Suministros	417
Royalties	
Fondo de publicidad	270
Honorario de ingresos (6%)	450
Impuestos	
Faltante/sobrante (<i>short/over</i>)	31
Impuestos	21
6120 Cargos por servicios bancarios	46
6230 Licencias y permisos	24
6250 Franqueo y entrega	69
6260 Impresión y copiado	29
6270 Contabilidad (<i>professional fees</i>)	1.018
6290 Alquiler	2.534
6340 Teléfono	423
6350 Viajes y viáticos	162
6390 Servicio público (gas y electricidad)	282
Personal	
Salario de empleados	2.664
Retenciones federales	3.978
Impuesto FICA ²	279
Salario del gerente	6.953
Servicios de nómina	109

² Federal Insurance Contributions Act.

Anexo 2

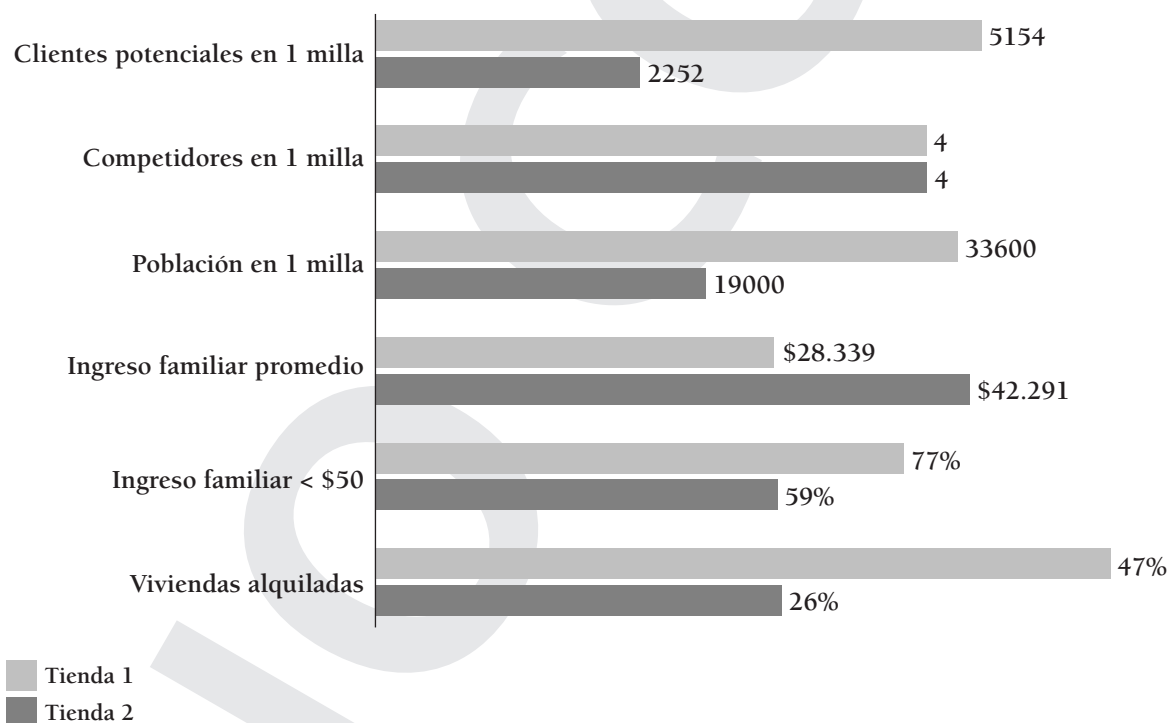
Principales competidores

Franquicia	Número de tiendas
Ace Cash Express	Fundada en 1968. 1207 tiendas; 988 son de los dueños
United Financial Services	Fundada en 1977. Ha franquiciado desde 1991. Tiene 147 tiendas; todas son franquicias
The Check Cashing Store	Fundada en 1982. No es una franquicia. Tienen 80 tiendas en el sur de Florida
Mr. Payroll Check Cashing	Fundada en 1989. Ha franquiciado desde 1992. Tienen 145 tiendas de las cuales 6 son de los dueños

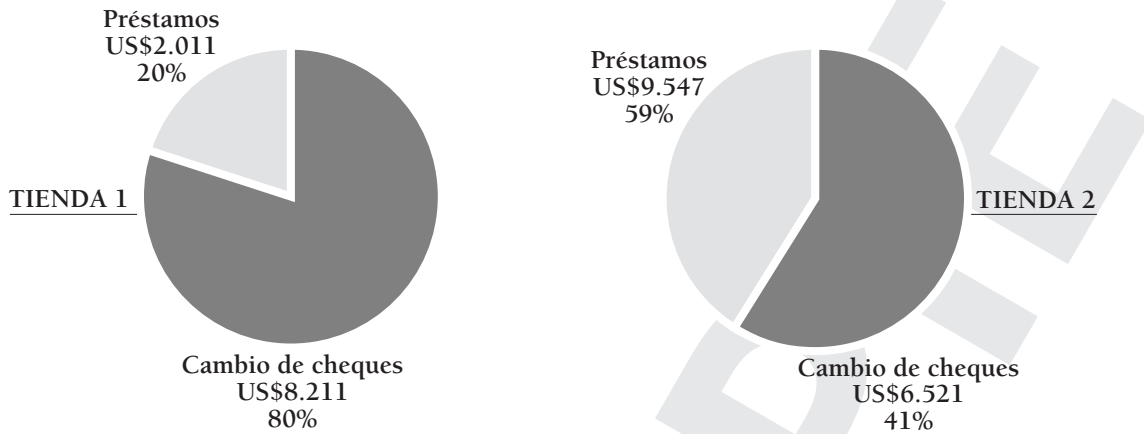
Anexo 3

Comparación tienda 1 - tienda 2

3.1. Ubicación



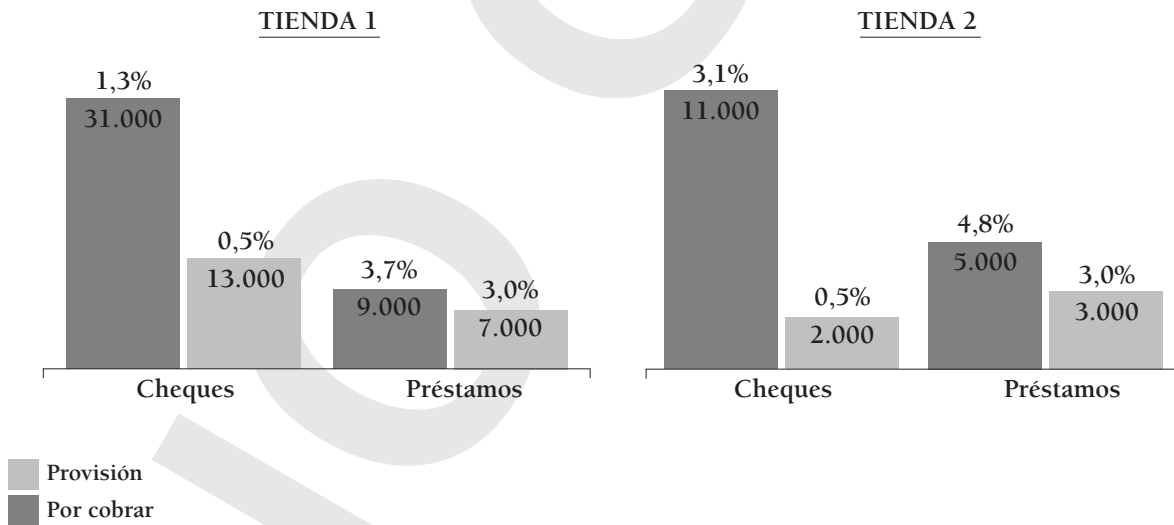
3.2. Distribución de ingresos los tres primeros meses



3.2. Volumen de préstamos y cambio de cheques

Volumen total	Tienda 1 (13 meses)	Tienda 2 (3 meses y medio)
Cambio de cheques	US\$2.500.000	US\$346.000
Préstamos	US\$237.000	US\$113.000
Número de clientes	1.332	581

3.3. Cobranza



Anexo 4

Datos de las tiendas en funcionamiento

1.1. Sobre la inversión

	Concepto	Tienda 1	Tienda 2
Gastos de arranque	Honorario inicial por la franquicia	39.000	15.000
	Mejoras a la instalación	105.531	108.860
	Equipos de oficinas, muebles, alarma, <i>voice/data</i>	30.763	27.371
	Computadoras y <i>software</i>	21.678	15.598
	Licencias y seguros	7.554	5.200
	Publicidad	7.309	4.000
	Servicios arquitectónicos	3.648	4.740
	Permiso del edificio	3.193	3.821
	Alquiler	18.073	3.277
	Nómina	68.689	
	Servicios	3.394	
	Entrenamiento	4.835	
	Suministro de oficinas	3.420	
	Honorarios legales y contables	30.378	
	Otros	4.681	2.500

1.2. Sobre los ingresos

- Ingresos mensuales de la franquicia

Tienda 1 / Año 2006	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
Volumen	137.905	186.960	143.608	155.312	158.623	207.858	230.630	256.100	278.488	280.248	258.087	271.974
	10.331	6.780	11.330	13.795	17.835	21.835	24.815	29.126	27.808	29.650	34.260	44.430
Ingresos por comisiones	3.363	4.187	3.506	3.347	4.074	4.818	5.524	6.575	6.502	6.876	6.391	6.489
	1.021	680	1.130	1.395	1.790	2.185	2.375	2.966	2.828	3.140	3.460	4.430
	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

Tienda 2 / Año 2006	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
Volumen								35.948	93.745	104.354	112.364	165.741
								8.600	29.065	36.067	39.410	50.870
Ingresos por comisiones								879	2.174	2.584	2.528	3.624
								900	2.965	3.697	4.010	5.170
								32	107	415	373	412
Total								1.811	5.246	6.696	6.911	9.206

1.5. Premisas de gastos (promedio mensual)

Concepto	Cifras en dólares
Publicidad	
Publicidad	1.873
Gran apertura	1.382
Cupones	92
Otros	1.090
Gastos de honorarios	
Verificación del préstamo	21
Comisión por emisión de cheques de gerencia (<i>money order fee</i>)	29
Gastos de oficina	
Servicio de transporte blindado	105
Mantenimiento de equipos	80
Limpieza	218
Seguridad	88
Suministros	490
Royalties	
Fondo de publicidad	300
Honorario de ingresos (6%)	500
Impuestos	
Faltante/sobrante (<i>short/over</i>)	37
Impuestos	25
6120 Cargos por servicios bancarios	878
6230 Licencias y permisos	28
6250 Franqueo y entrega	81
6260 Impresión y copiado	34
6270 Contabilidad (<i>profesional fees</i>)	1.198
6290 Alquiler	2.981
6340 Teléfono	497
6350 Viajes y viáticos	191
6390 Servicio público (gas y electricidad)	353
Personal	
Salario de empleados	3.329
Retenciones federales	4.972
Impuesto FICA	349
Salario del gerente	8.691
Servicios de nómina	136