



Universidad
Zaragoza

Trabajo Fin de Grado

Plan de Negocio de una EAFI: Bullish Traders Partners

Autor:

Patricia García Pérez

Director:

Lucio Fuentelsaz Lamata

Facultad de Economía Y Empresa, 2017

ÍNDICE

1.-INTRODUCCIÓN.....	4
2.-LAS EMPRESAS DE ASESORAMIENTO FINANCIERO INDEPENDIENTE.....	6
2.1. CONCEPTO Y CAPACIDADES DE LAS DISTINTAS FIGURAS DE ESIS.....	6
2.2. LAS EMPRESAS DE ASESORAMIENTO FINANCIERO INDEPENDIENTE (EAFIS).....	7
3.-CONSTITUCION DE UNA EAFI: “BULLISH TRADERS PARTNERS”.....	12
3.1. MOTIVACIÓN DE LOS FUNDADORES.....	12
3.2. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO	12
3.3. CARTA DE NUESTROS SERVICIOS.....	13
4.-VIABILIDAD ESTRATÉGICA.....	14
4.1. ANÁLISIS DEL ENTORNO GENERAL	14
4.2. ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA.....	15
5.-VIABILIDAD COMERCIAL	21
5.1. EL PRECIO.....	22
5.2. DISTRIBUCIÓN.....	27
5.3. PROMOCIÓN.....	29
6.-VIABILIDAD TECNICA.....	30
6.1. LOCALIZACIÓN Y EQUIPAMIENTO INICIAL.....	30
6.2. COLABORADORES.....	32
7.-ESTRUCTURA LEGAL Y ORGANIZATIVA.....	33
7.1. TRÁMITES ADMINISTRATIVOS Y LEGALES.....	34
7.2. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA.....	34
7.3. PRESENTACIÓN DEL EQUIPO HUMANO	35
8.-ANALISIS ECONOMICO Y FINANCIERO.....	35
8.1. PLAN DE INVERSIÓN.....	36
8.2. PREVISIONES TESORERÍA.....	37
8.3. CUENTA DE RESULTADOS.....	41
9.-VALORACIÓN DEL RIESGO.	42
10.- CONCLUSIONES.	43
11.- BIBLIOGRAFÍA.....	45

ÍNDICE DE GRÁFICOS, TABLAS E IMÁGENES

Gráfico1: Distribución del asesoramiento financiero por países.....	8
Gráfico 2: Evolución de las empresas de servicios de inversión.....	9
Tabla1: Principales ratios Eafis personalidad jurídica.....	10
Tabla 2: Comparativa Eafis.....	19
Imagen 1: Publicidad Bull4all Advisors Eafi.....	21
Tabla3: Tarifas oficiales BTP.....	23
Tabla 4: Tarifas internas BTP asesoramiento continuado.....	24
Tabla 5: Estimación Ventas según tipo escenario.....	26
Gráfico 3: Información práctica en web y rr.ss.....	28
Tabla 6: Presupuesto simplificado publicidad.....	29
Imagen 2: Oficina piloto Torre Aragonia.....	31
Tabla 7. Organigrama BTP.....	34
Tabla 8: Presupuesto inicial del plan de negocio de BTP.	36
Tabla 9: Detalle gastos personal BTP.	37
Tabla 10: Simulación préstamo.	38
Tabla 11: Detalle gastos varios.	39
Tabla 12: Cuadro de tesorería año 1.	40
Tabla 13: Cuenta de pérdidas y ganancias.	41
Tabla 14: Factores de riesgo y planes de contingencia.	42

Resumen ejecutivo

Bajo las premisas de seguridad, eficiencia y transparencia de los mercados, el sistema financiero nacional, de la mano de la Directiva Mifid II, está experimentando un profundo proceso de cambio y reestructuración, actualizando continuamente nuevas normativas de aplicación y estableciendo nuevos requerimientos y responsabilidades. Todo este desarrollo con el objetivo de proporcionar un entorno de mayor protección y regulación para el inversor, salvaguardando sus derechos e intereses particulares.

Asimismo, el inversor español ha descubierto que, en general, no basta con la buena intención a la hora de proporcionar recomendaciones. Es necesario que la profesionalización y cualificación del asesor sean elevadas y, además, es deseable la ausencia de cualquier tipo de interés comercial.

Con esta premisa como punto de partida, a través de este estudio hemos tenido la pretensión, en primer lugar, de acercarnos a la situación actual de las empresas de inversión en España, y en particular, de las empresas de asesoramiento financiero independiente, también conocidas como EAFIS. Ofrecer un detallado repaso de las oportunidades y necesidades de una industria que, con el horizonte de mejora del marco económico, afronta un cambio de negocio ligado a las modificaciones regulatorias y a las nuevas exigencias de unos clientes cada vez más conscientes de la necesidad de un asesoramiento profesional y cualificado.

La segunda parte del trabajo se ha dedicado a la elaboración, de la forma más rigurosa y realista posible, de un proyecto empresarial a medio y largo plazo. Una empresa de asesoramiento financiero independiente, denominada “Bullish Traders Partners” y constituida por tres socios fundadores, que ofrecerá sus servicios tanto en la Ciudad de Zaragoza, donde va a establecer su sede, como en el resto del territorio nacional.

La propuesta de valor vendrá determinada por la gestión de calidad a precios asequibles y un asesoramiento financiero personalizado a cada tipología de cliente, todo ello sin olvidar los nuevos retos y demandas que vienen marcando las nuevas generaciones.

1. INTRODUCCIÓN.

En muchos ámbitos de la vida diaria contamos con un especialista que nos asesora antes de tomar una decisión y todo el mundo asume que hay que pagar por los servicios que ese profesional nos presta, ya sea abogado, asesor fiscal, arquitecto, médico.... Con el mundo de las finanzas ocurre algo parecido aunque la sociedad actual no esta tan concienciada de que es un servicio que también hay que pagar.

En España, el asesoramiento financiero ha sido un servicio que tradicionalmente han recibido los grandes patrimonios, dentro de la banca privada, como un servicio adicional. De esta manera, era la propia entidad depositaria quien les recomendaba un producto que ella misma, en la mayoría de los casos, fabricaba y posteriormente comercializaba, recibiendo de manera adicional un asesoramiento que creían obtener de forma gratuita.

Podemos decir, que los inversores españoles han tomado sus decisiones en base a las recomendaciones que recibían en las entidades bancarias con las que operaban y realizaban sus operaciones cotidianas. Entidades cuya vocación principal no era la gestión de activos, escogidas por cercanía física al domicilio o por simple inercia, y donde son atendidos por profesionales con gran experiencia en otros ámbitos de la banca pero que no están especializados en el asesoramiento financiero. Tal ha sido la labor de este sector que más del 90% de los productos financieros sólo son accesibles a través de las diferentes redes bancarias, mientras que apenas un 5% se lleva a cabo mediante firmas independientes. Sin embargo, ya sea por el estallido de la crisis financiera o, porque el sistema financiero vigente requiere una reconsideración y puesta al día, se está poniendo en tela de juicio la labor de algunas entidades financieras por su mala praxis durante estos años pasados a la hora de vender sus productos y que han ocasionado un profundo daño a la reputación del sector.

A esto hay que añadir la escasa cultura financiera que existe en el mercado nacional. Según estudios recientes, tan solo el 49% de la población española tiene conocimientos suficientes en materia, frente al 52% de la Unión Europea¹. Cinco de cada diez ahorradores europeos aceptan cualquier recomendación y asignación de activos sin cuestionar a sus asesores.

¹ Estudio llevado a cabo en 2015 por ADICAE, Asociación de Usuarios, Bancos y Seguros a través de una encuesta realizada a 2234 personas entre 18 y 70 años .

Tener unos conocimientos financieros básicos ayudaría a separar aquellos productos que no se adecúan a nuestros intereses. El ejemplo más reciente se ha puesto de manifiesto a través de la crisis actual, donde algunas situaciones (la más clara, el tema de las preferentes) se hubieran podido mitigar si los niveles de cultura y conocimiento en este campo hubieran sido mayores. Tal y como señala Fernando Ibáñez, vicepresidente de ASEAFI (Asociación de Empresas de Asesoramiento Financiero), *“la etapa de todo para el cliente, pero sin el cliente ha terminado en el sector financiero”*.

Por este motivo, el Banco de España y la Comisión Nacional del Mercado de Valores (CNMV) han asumido la responsabilidad de impulsar diferentes proyectos de educación financiera -actualmente en vigor el *Plan de Educación Financiera 2013/2017*- con vocación generalista a fin de mejorar la cultura financiera de la población y de que los ciudadanos estén en condiciones de afrontar el nuevo contexto financiero con suficiente confianza y autonomía.

También resulta crucial que los trabajadores del ámbito financiero estén bien formados, haciendo hincapié en que la mayoría de los empleados de banca no son asesores, sino comerciales. En ese sentido cada vez es mayor el nivel de exigencia, poniéndose de manifiesto en la aparición de varias certificaciones, las más reconocidas CFA (Chartered Financial Analyst) o EFPA (European Financial Advisor), otorgando una elevada cualificación profesional en el mundo financiero. Esto no solo serviría para entender mejor los productos que se intentan vender sino también para comprender las necesidades concretas de cada cliente, adecuando su cartera de inversión en función de su perfil inversor. A pesar de ello, los agentes de banca siempre tendrán una limitación y es que sólo podrán ofrecer dicho asesoramiento si el cliente es de su banco y asesorarle sobre los productos y servicios que dicho banco tenga a bien ofrecer.

Así pues, este binomio oligopolio bancario- déficit de cultura financiera, en un marco de creciente complejidad de los productos financieros, hace que el resultado pueda ser una combinación muy peligrosa.

Ante este escenario, surgen las empresas de asesoramiento financiero independiente (en adelante EAFIs), figura de reciente creación, nacida como resultado de la trasposición de la Directiva Europea sobre Mercados de Instrumentos Financieros, más conocida como MiFID I, como una tipología más de entidades de inversión que ofrecen un asesoramiento personalizado y exclusivo en materia de inversión, velando única y exclusivamente por los intereses del cliente.

Es por esta razón, sin olvidar el marco estructural y coyuntural en que actualmente nos encontramos, por la cual existe una oportunidad de negocio en la creación de una empresa cuya misión sea ofrecer servicios de asesoramiento y consulta financieros para la gestión y planificación patrimonial de calidad, de forma independiente, profesional y transparente, en un mercado de arranque en el que hay una gran riqueza y poca cultura de inversión asesorada.

Se trata, por tanto, de la creación de una empresa de asesoramiento financiero independiente, regulada y supervisada por la CNMV que suponga una alternativa inversora competitiva en un sistema altamente bancarizado y que emita recomendaciones personalizadas de instrumentos financieros concretos que se alineen a las necesidades de cada cliente.

2. LAS EMPRESAS DE SERVICIOS DE INVERSIÓN EN ESPAÑA (ESIs)

2.1. CONCEPTO Y CAPACIDADES DE LAS DISTINTAS FIGURAS DE ESIS.

Por su importancia relativa en la labor del asesoramiento financiero, pasamos a detallar el concepto, objetivo, su clasificación y las principales actividades de las empresas de servicios de inversión (en adelante ESIs).

Las ESIs son entidades de ámbito de actividad y objeto social circunscrito a la prestación de servicios de inversión sobre instrumentos financieros. Tienen, por tanto, objeto social exclusivo si bien la Ley reconoce la posibilidad de prestar servicios de inversión sobre otros instrumentos y de realizar otras actividades siempre que se resuelvan adecuadamente los conflictos de interés.

Se reconocían 4 tipos de entidades:

-Sociedades de valores (SV): son empresas de servicios de inversión que pueden operar en Bolsa profesionalmente tanto por cuenta ajena como por cuenta propia. Realizan todos los servicios de inversión y servicios auxiliares como intermediación de productos financieros, gestión de activos y asesoramiento.

-Agencias de Valores (AV): a diferencia de las sociedades de valores, sólo pueden operar por cuenta ajena, con representación o sin ella. Tienen prohibida la negociación por cuenta propia, el aseguramiento de emisiones o colocaciones de instrumentos financieros y la concesión de créditos y préstamos a inversores.

-Sociedades Gestoras de Cartera (SGC): prestan servicios de inversión, con carácter profesional, y de gestión discrecional e individual de carteras de inversión según el mandato del cliente. Están facultadas para la actividad de asesoramiento en materia de inversión, de análisis financiero y elaboración de informes de inversiones u otras recomendaciones, así como el asesoramiento a empresas sobre estructura de capital, estrategia industrial y cuestiones afines.

- Empresas de Asesoramiento Financiero Independiente (EAFIS): personas físicas o jurídicas que exclusivamente pueden prestar servicios de asesoramiento en materia de inversión y algunos servicios auxiliares tales como asesoramiento corporativo y elaboración de informes sobre estructuras de capital, estrategia industrial y cuestiones afines. Son en este tipo de entidades en las cuales nos centraremos desde ahora y a lo largo de todo el estudio.

2.2. LAS EMPRESAS DE ASESORAMIENTO FINANCIERO INDEPENDIENTE (Eafis)

El desarrollo del mercado financiero español requiere empresas emprendedoras que apuesten por el éxito del mercado de asesoramiento exclusivo, y para ello, se ha optado por la especialización y formación de sus miembros de forma que la propuesta actual sea creíble y solvente, donde no existan los conflictos de interés con los creadores de productos y donde la transparencia sea absoluta.

Por eso, en un entorno económico incierto y altamente volátil, con la ley del Mercado de Valores de 2007 y la Directiva Europea sobre Mercados de Instrumentos Financieros (MiFID I), surge una nueva figura empresarial de asesoramiento financiero: las EAFI, empresas independientes avaladas por la Comisión Nacional del Mercado de Valores (CNMV) autorizadas, única y exclusivamente, a emitir asesoramiento personalizado de instrumentos financieros concretos que se adapten a las necesidades de sus clientes. Estas recomendaciones deben presentarse como idóneas para el cliente basándose en sus circunstancias personales. Pueden ser tanto personas físicas como jurídicas y deben estar inscritas en el correspondiente registro de la CNMV y sujetas a su supervisión.

Algunas particularidades de las EAFI es que no cuentan con servicios de depositaría, liquidación o intermediación; no gestionan, no pueden dar órdenes en nombre de los clientes, ni pueden tocar su dinero; tampoco tienen productos propios ni, por tanto, conflictos de interés. Así, el dinero de los clientes se mantiene en los bancos con los que cada inversor prefiera trabajar, pero el asesoramiento emana del asesor independiente en lugar que desde la entidad. Tal y como afirma José María Luna, director de análisis y estrategia de inversión de Profim, *“una EAFI le asesorará sin tocar su dinero. Lo que vende son recomendaciones”*.

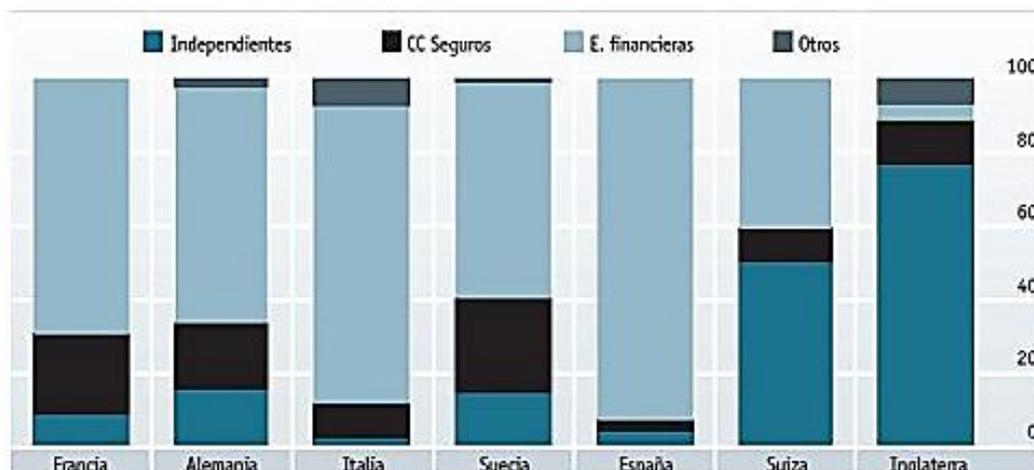
Siguiendo un orden lógico, una EAFI recibe un encargo de un asesoramiento puntual sobre una cartera de activos, se establece un Perfil Inversor mediante la cumplimentación de un Test de Idoneidad, se genera una Recomendación de Inversión en instrumentos financieros personalizada y acaba transformándose en un asesoramiento recurrente o no. En caso positivo, se firma un Contrato de Asesoramiento Financiero entre la EAFI y el cliente devenga unos honorarios/comisiones. Toda esa actividad se halla supervisada por la CNMV.

a) Posición del asesoramiento independiente en España con respecto a otros países europeos.

El asesoramiento financiero independiente es un modelo muy extendido en el mundo anglosajón y en Europa. Así, mientras que en Reino Unido los IFAs (**Independent Financial Advisor**) gestionan más del 70% del patrimonio de los inversores, en España no llega al 4%, todavía cautivo en la banca. Para hacernos una idea, en Reino Unido hay unas 100.000 EAFIs, en España poco más de 160. También destaca el caso de Suiza, donde ocupa cuotas de mercado en torno al 50%.

La siguiente ilustración resultará muy gráfica a la hora de visualizar la situación del asesoramiento financiero en España en relación a otros países europeos.

Gráfico 1. Distribución del asesoramiento financiero por países



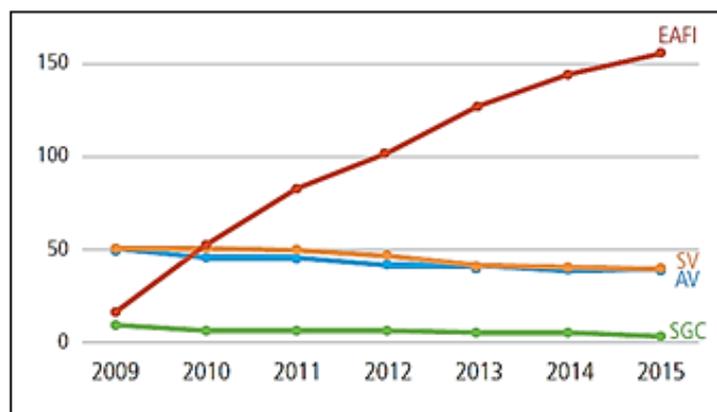
Fuente: Abante Asesores

Según la información publicada por la CNMV, el número de Empresas de Servicios de Inversión en España sigue aumentando, debido fundamentalmente al registro de nuevas Empresas

de Asesoramiento Financiero Independiente, aunque a pesar de este crecimiento todavía es un sector rezagado con respecto a otros países europeos .

La información que recoge la CNMV es que en 2016 había registradas unas 160 EAFIs y 18 con expedientes pendientes de autorización para poder operar, sin embargo, hace tan solo 8 años esta cifra era de 16. El patrimonio asesorado fue de 27.373 millones de € , un 11% más que el año anterior, de los cuales, 6.480 procedían de clientes minoristas y 20.891 de profesionales. A pesar de estos datos, la cuota de las EAFI sobre el patrimonio total asesorado en España no logra sobrepasar el 1%.

Gráfico 2. Evolución de las Empresas de Servicios de Inversión.



Fuente: Eaf- Asesores Financieros

Teniendo en cuenta todos estos datos, podemos asegurar que la que la figura del asesor independiente está en completo auge existiendo una demanda real para este tipo de profesionales. Hace apenas dos años entro en vigor una ley que reconoce al asesoramiento financiero como un servicio de inversión de primer nivel y no como un servicio auxiliar.

Sin embargo, también existen ciertas dificultades a las que tendrán que hacer frente a c/p, siendo la más inminente, la transposición de MIFID II, de la cual, entre otras, hablaremos en apartados posteriores. Sea como fuere, la apuesta es que en los próximos años los servicios de inversión “gocen” de una profunda transformación que beneficie al inversor final.

b) Análisis del mercado de las Eafis en España

El asesoramiento financiero independiente, hoy por hoy, se caracteriza por ser un negocio con una gran dispersión y bastante concentrado en una quincena de entidades. Como podemos observar en la tabla 1, datos de 2015, las EAFIs Personas Jurídicas con facturación superior a 600.000€ (1er grupo

de 8) suponen apenas el 10% del total de las Empresas, sin embargo, acumulan casi el 66 % de la facturación de las EAFI's, el 86,49% de los beneficios y el 45,54% de los empleados. Lo que deja en evidencia que se trata de un negocio donde los beneficios los tienen los grandes grupos financieros.

Tabla 1. Principales Ratios EAFIS Personalidad Jurídica

2015	Facturación	%Total Facturación	Beneficios	%Total Beneficio	Empleados	%Total Empleados
GRUPO 1						
Facturación > 600.000 €	33.757.358,76	65,93%	9.519.673,89	86,49%	173	45,54%
Media	2.250.490,58		634.644,93		12	
GRUPO 1						
Facturación hasta 600.000 €	6.932.265,38	13,54%	1.231.986,55	11,19%	55	14,46
Media	462.151,03		82.132,44		4	
GRUPO 3						
Facturación hasta 340.000€	4.339.185,71	8,47%	258.439,83	2,35%	48	12,62%
Media	289.279,05		17.229,32		3	
GRUPO 4						
Facturación hasta 242.000€	3.134.754,32	6,12%	224.940,54	2,04%	39	10,29%
Media	208.983,62		14.996,04		3	
GRUPO 5						
Facturación hasta 150.000 €	1.846.365,27	3,61%	129.062,26	1,17%	25	6,57%
Media	123.091,02		8.604,15		2	
GRUPO 6						
Facturación hasta 100.000€	880.835,94	1,72%	-33.942,31	-0,31%	17	4,47%
Media	58.722,40		-2.262,82		1	
GRUPO 7						
Facturación hasta 34.000 €	295.779,37	0,58%	-181.921,82	-1,65%	14	3,68%
Media	19.718,62		-12.128,12		1	
GRUPO 8						
Facturación hasta 6.000 €	16.706,26	0,03%	-141.708,52	-1,29%	6	1,58%
Media	2.386,61		-20.244,07		1	

Fuente: EAF³

³ En el estudio no se tuvieron en cuenta ni a E.T.S. ni a Arcano, al ser dos de las EAFIS con mayor facturación y/o con un servicio de asesoramiento más orientado al cliente institucional.

Según la CNMV, la actividad de las EAFis continuó creciendo de forma sostenible en 2016. Así, el volumen de patrimonio asesorado se incrementó a lo largo del año un 11% en relación con las cifras de cierre de 2015 situándose en 28,2 millones de euros, una cifra que prácticamente dobla a la del año 2012.

En cuanto a los ingresos por comisiones se contrajeron un 8,2% en 2016 respecto a la misma cifra de 2015, hasta los 52,1 millones de euros, como consecuencia del descenso de las comisiones percibidas procedentes directamente de sus clientes hasta los 40,5 millones, un 10,4% menos.

Con respecto a su distribución por la geografía española, hay una gran concentración en Madrid, con cerca del 50% de las EAFI, siguiéndole Barcelona, con el 18%.

c) Retos a los que se enfrenta el sector en los próximos años.

Uno de los factores que más afectan al sector y uno de grandes retos, ha sido, es y será la adaptación a los cambios regulatorios. Esta es una cuestión que preocupa enormemente no solo por las continuas modificaciones a las que se ven sometidas, y su consiguiente capacidad de estudio, entendimiento y cumplimiento de las mismas, que incrementan de forma importante los gastos, sino porque no favorecen la estabilidad del sector. Aunque la intención es buena, la implementación de las normas está siendo complicada.

La Directiva MIFID II, que finalmente y tras varios retrasos, entrará en vigor en enero de 2018, es el mejor ejemplo de que solo aquellas entidades que sepan adaptarse logran sobrevivir. Su entrada en vigor refuerza el modelo de asesoramiento independiente centrado en el cliente, un servicio que cobra especial importancia en situaciones como la actual, de incertidumbre y volatilidad en los mercados. Sin embargo, hay que considerar que la implantación de este modelo supondrá un esfuerzo considerable en tiempo y dinero a muchas entidades. El futuro del asesoramiento financiero tiende a modelos eficientes que ofrezcan un valor añadido al cliente. Para ello, será fundamental entender las necesidades del inversor, así como tener la capacidad de gestionar sus emociones.

Otra de las cuestiones que más preocupa al sector es el intrusismo. Desde ASEAFI han detectado en nuestro país más de 1.800 empresas y autónomos ilegales que ofrecen asesoramiento en materia de inversión, a través de una simple búsqueda en internet. Al parecer, todo esto ocurre por la total impunidad con la que realizan su trabajo debido a que la CNMV no cuenta con los recursos necesarios para perseguir esta masiva competencia desleal. Tal y como afirma Fernando Ibáñez, vicepresidente de ASEAFI y socio fundador de Ética Patrimonios EAFI, SL *“Por supuesto, el*

ahorrador es libre, pero cuando tengo un problema de salud prefiero acudir a un médico titulado y registrado en el Colegio de Médicos, no al curandero de la esquina, con el debido respeto”

3. CONSTITUCION DE UNA EAFI: “BULLISH TRADERS PARTNERS”

3.1. MOTIVACIÓN DE LOS FUNDADORES

Todo empezó una tarde de diciembre, Carlos Lizama nos impartía clase de Renta Variable en el Postgrado de Asesoría Financiera y Operador de mercados, en la zona nueva de esta misma facultad. Nos propuso una idea: crear entre los compañeros de clase un club de inversión a través del cual, partiendo de una aportación mínima individual por parte de cada uno de nosotros, pudiéramos iniciarnos en el mundo de la Bolsa y el trader sin que la pérdida económica fuera elevada, y de paso, creáramos un vínculo de amistad entre todos aquellos que formáramos parte del mismo.

Varias semanas después de aquella clase, tras varias reuniones y un montón de papeleo, el club de Inversión “Bullish Traders Club” cobra vida con 15 miembros y un capital inicial de 1500€.

Pues bien, formar parte del club y ser uno de sus miembros proactivos, ha hecho que surgiera en mí una fuerte inquietud acerca de la viabilidad de una empresa de asesoramiento financiero por parte de, si no todos, la mayoría de los integrantes del club. Es decir, ser yo quien, a priori, madure la idea y quien empiece con esta aventura creando un plan de negocio de la misma y si es posible encontrar un punto diferenciador con respecto a empresas del sector. Hacer de nuestra actividad un modelo innovador y atractivo que marque diferencia y capte la atención de potenciales clientes.

3.2. DESCRIPCION DEL PROYECTO.

Teniendo una visión, más o menos, global del sector de los servicios de inversión en general, y de la asesoría financiera independiente en particular, en el siguiente punto vamos a desarrollar lo que a partir de ahora va a ser nuestro Plan De Negocio: una EAFI ubicada en la ciudad de Zaragoza, denominada Bullish Traders Partners, en adelante BTP constituida por tres socios fundadores.

Buscaremos constituirnos como una firma de asesoramiento financiero independiente, la única existente hasta el momento en Aragón, que trabaje de una forma personalizada y comprometida,

enfocada en defender los intereses de los clientes y buscando siempre las mejores alternativas financieras para cada momento.

Como empresa de asesoramiento financiero independiente, y teniendo en cuenta que los mercados y los diferentes productos financieros que van apareciendo son cada vez más complejos y difíciles de analizar, pretendemos actuar como guía y referencia de nuestros usuarios, orientándoles por el camino correcto y alienando nuestro asesoramiento a sus necesidades y perfil de inversión. Ésta es la verdadera imagen que queremos proyectar, es decir, nuestros valores clave son la flexibilidad y adaptabilidad a las distintas situaciones y requerimientos de cada uno de ellos, lo que nos permitirá dar siempre una solución idónea acorde a los mismos. Además, buscamos la conversión en una empresa de confianza en la que depositen la gestión integral de su patrimonio, es decir, un médico de cabecera financiero que proporcione un servicio especializado y continuado.

Nuestra propuesta de valor vendrá determinada por conseguir un crecimiento notable y medible en nuestros cinco primeros años de vida ofreciendo un servicio de alta calidad a precios asequibles en un entorno de seguridad para el cliente. Para ello no solo ofreceremos un asesoramiento presencial, individual, cercano y personalizado a cada tipo de cliente a fin de que cada situación financiera este alienada con la tolerancia al riesgo, sino también un servicio on line, a través del cual cada uno de nuestros clientes, podrá registrarse y acceder a su área personal.

Todos nuestros servicios se realizarán bajo una completa responsabilidad y garantía de independencia, ya que una EAFI no está sujeta ni subyugada a las imposiciones de ninguna entidad financiera, procurando al cliente toda la información necesaria para tomar decisiones conjuntas acordes a sus objetivos reales de inversión que pueden ser: conservación del capital, apreciación del capital, generar una renta u obtener un retorno total.

3.3. CARTA DE NUESTROS SERVICIOS.

A través de la plena dedicación y un trato exclusivo a nuestros clientes basado en el compromiso, la cercanía, la flexibilidad y la ilusión, pretendemos ofrecer un servicio generalista, que cubra las necesidades del cliente al 100%, sin necesidad de buscar ningún otro soporte de asesoramiento financiero.

Para ello, vamos a acceder al mercado a través de la siguiente carta de servicios personalizados, enumerados a continuación:

1. Asesoramiento en materia de inversión:

- Asesoramiento sobre distintas tipologías de productos financieros existentes.
 - Deuda pública: letras, bonos y obligaciones del Estado.
 - Deuda privada: pagarés, bonos y obligaciones, cédulas hipotecarias.
 - Fondos de Inversión: ETF, productos estructurados, futuros, capital riesgo, activos inmobiliarios, acciones, derivados, CFDs.
- Asesoramiento sobre Operaciones de Ahorro.
- Asesoramiento en Gestión de Carteras.
- Asesoramiento en Gestión Patrimonial.
- Asesoramiento en Fiscalidad de las operaciones financieras.

2. Asesoramiento en planificación de la jubilación:

- Asesoramiento sobre distintas tipologías de planes de pensiones.
- Asesoramiento en fiscalidad en el momento de la jubilación.

4. VIABILIDAD ESTRATÉGICA.

4.1. ANÁLISIS ENTORNO GENERAL.

A fin de obtener una visión global del entorno estratégico en el que se desarrolla nuestra empresa, llevaremos a cabo un análisis Pest (abreviatura de factores Políticos, Económicos, Sociales y Tecnológicos) que nos servirá para poner el foco en todos aquellos elementos que conforman el entorno en el cual se desenvolverá nuestra EAFi para conocer las condiciones de las que partimos y cuál será la tendencia o evolución aproximada que tomará el mercado así como verificar las oportunidades más o menos favorables con las que nos encontraremos.

ECONÓMICOS

-Impacto negativo de las Cuentas de Resultados del sistema financiero: los tipos de interés se ubican en cotas mínimas históricas, en torno al 0%, e incluso negativas en algunas referencias, lo que ha provocado una caída persistente de los ingresos recurrentes y el consiguiente deterioro de los principales márgenes financieros.

TECNOLÓGICOS.

-Revolución tecnológica: los cambios de hábitos de los consumidores, la penetración de Internet y la expansión de las nuevas tecnologías, están propiciando una importante evolución de los modelos de relación y distribución comerciales. El sistema financiero, de la mano de la multicanalidad, va a tener que afrontar su digitalización para no tener que quedarse atrás en un mercado cada vez más competitivo. Este nuevo paradigma de relación da lugar a que uno de los mayores retos a los que se enfrenta el sector financiero sea el tener que convivir durante muchos años, con dos tipos de realidades de clientes diferentes, los físicos y los digitales, a los que hay que prestar la misma atención y ofrecer los mismos servicios.

SOCIALES

-El aumento de la esperanza de vida y la consecuente necesidad de retribuir a los mayores durante más años, así como la caída de la población activa y el descenso de salarios que no crecen lo suficiente como para sufragar el gasto, ha dado lugar a un incesante debate acerca de la viabilidad y sostenibilidad del sistema de pensiones públicas. La población española es cada vez más consciente de la situación y se preocupa de las fuentes de financiación de su propia jubilación. La idea de generar ahorro privado se tiene cada vez más en cuenta.

-El cambio en el comportamiento y estilo de vida del cliente. La irrupción de Internet ha modificado los patrones de conducta del cliente bancario, que tiene más información, es más exigente y reclama nuevas fórmulas de atención y servicio. En particular, el crecimiento de la banca online y móvil y de la influencia de las redes sociales, que complementan los servicios tradicionales de las oficinas bancarias, determinan una relación distinta con los clientes.

4.2. ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA.

A continuación trataremos las cinco fuerzas de Porter para analizar el nivel de competencia dentro de la industria del asesoramiento financiero independiente y en base a la misma, poder desarrollar una estrategia de negocio viable.

4.2.1. Amenaza de entrada nuevos competidores.

La posibilidad y facilidad con la que pueden entrar nuevos competidores es un elemento importante para medir la rentabilidad de un mercado. El grado de amenaza viene determinado por los obstáculos que le surgen a una empresa a la hora de formar parte de un nuevo mercado.

En el caso de las Eafis, la barrera fundamental que se van a encontrar a lo hora de penetrar en el mercado, sin olvidar la elevada cualificación que se requiere para desempeñar la actividad, va a ser el cumplimiento del complejo modelo normativo que impone el regulador y sus costes, el costoso y lento proceso de “due diligence” y la burocracia y gran cantidad de documentación exigida que la CNMV exige para la autorización y puesta en marcha de la EAFi.

Entre los procedimientos requeridos para la realización de la actividad financiera se encuentran: manual de defensa del cliente, política de conflictos de interés, test de idoneidad, manual de prevención de blanqueo de capitales, reglamento interno de conducta...A su vez, la CNVM obliga a presentar la información sobre todo el personal de la compañía, así como sus posiciones financieras con el objetivo de proteger a los clientes ante posibles conflictos de interés.

En cuanto a la diferenciación del producto, hay que tener en cuenta que, aquellos que se internen en este sector no necesitan prestar un conjunto de servicios estandarizados u homologados de antemano, si no que cada EAFi puede ofrecer o especializarse en un tipo de instrumento financiero o en un tipo de cliente concreto de tal forma que así logre potenciar su valor añadido.

4.2.2. Amenaza de productos y servicios sustitutivos

Un servicio será sustitutivo del que ofrecemos si consigue prestar asesoramiento financiero en su conjunto en un tiempo y a un precio comparativamente competitivos. La magnitud de las presiones competitivas de los productos sustitutos depende de tres factores: si hay disponibles sustitutos con un precio atractivo, que los consumidores consideren satisfactorios a los sustitutos en términos de calidad, desempeño y otros atributos pertinentes y la facilidad con que los compradores pueden preferir a los sustitutos.

En principio, la existencia de servicios sustitutos al nuestro es un tanto subjetiva, ya que dependerá del grado de especialización al que quiera acceder el cliente y la modalidad del servicio. Dentro del mundo financiero y en particular en el de las empresas de servicios de inversión, los

productos o servicios que se ofrecen están muy poco estandarizados, y más particularmente en la parte de asesoramiento, donde se ofrecen soluciones específicas para cada cliente

Evidentemente, existirán otras empresas relacionadas con el mundo financiero que ofrecerán los mismos servicios que ofrecemos nosotros, de modo que el empeño puesto en el valor añadido será lo que marque la diferencia. Esta diferenciación, que es lo que hará que los clientes prefieran quedarse con nosotros, vendrá determinada por dos aspectos: el primero será la atracción por las tarifas, ajustadas lo máximo posible sobre todo en los primeros años de ejercicio y el segundo será la fidelización a través de la confianza, la cercanía y el buen hacer.

Los principales sustitutos de nuestro servicio serán las EAFIS online que lleven años en el mercado y que tengan una reputación reconocida por el logro de altas rentabilidades y buena gestión de patrimonios en general. En este sentido, ya han llegado a España las primeras experiencias en cuanto a asesoramiento automatizado o gestión automatizada, según sea el modelo de negocio, de la mano de Indexa Capital y Finizens. Básicamente ofrecen, mediante unos cuestionarios realizados por el cliente previamente, un servicio de asesoramiento de inversión “on line” gestionado de manera automatizada a través de la utilización de una serie de algoritmos que determinan un perfil del cliente u otro. Se trata de carteras basadas en ETFs o fondos índice, con un enfoque de gestión pasiva. Los costes de este servicio son inferiores a los tradicionales.

4.2.3. Poder de negociación de los clientes.

Los clientes introducen competitividad en un sector mediante sus requerimientos y expectativas. De esta forma, los requerimientos de mayor calidad o mejor servicio o la exigencia de bajadas de precios enfrentan a unas empresas con otras y dañan la rentabilidad del conjunto del sector.

El mayor o menor poder de negociación depende de una serie de factores: número de clientes, volumen de compra, productos estandarizados, coste de cambio del vendedor...

En el caso de BTP y teniendo en cuenta que el mercado objetivo de nuestra empresa va a ser, en un principio, particulares con pequeños ahorros y pymes, el poder de negociación del cliente será moderado por varios motivos.

-No podrá influir en el precio a través de una negociación, ya que las tarifas estarán ya predefinidas y publicadas en la CNMV de antemano. En casos excepcionales, y suponiendo que el volumen de negocio que el cliente vaya a suponer para nuestra empresa sea elevado, se podrán considerar ciertas negociaciones en el precio aunque no será la operativa habitual.

-Por otro lado, los clientes disponen de una gran cantidad de EAFIs a las que acudir, de forma que mientras prevalezca esta condición su poder de negociación por esta vía será mayor, en caso de que nuestras tarifas no satisfagan sus preferencias. Por eso creemos que es muy importante fidelizarlos desde el principio creando un estrecho vínculo de confianza que nos haga conocer su situación personal, laboral y económica y sus expectativas de inversión provocando que los costes que supondría cambiarse de EAFi fueran elevados, por el desconocimiento que la misma tendría de ellos.

4.2.4. Poder de negociación de los proveedores.

La concentración del sector afecta al poder negociador de los proveedores de forma inversa a como lo hace con los clientes.

Aunque las EAFI desarrollan su actividad a través de servicios más que de productos, necesitan ciertos proveedores para conseguir cerrar el círculo de sus procesos.

En primer lugar, aplicaciones informáticas o software especializado en el sector financiero, así como una infraestructura tecnológica que colabore en el desarrollo de su estructura, permitiendo la operativa con instrumentos financieros y alternativos, que incluyan todo tipo de activos monetarios, de renta fija, variable, divisas, fondos y Sicav, planes de pensiones o derivados.

Hay muchas otras herramientas que se adecuan a estos requerimientos y sino siempre queda la opción de desarrollar, de forma autónoma o en colaboración con un consultora externa, una herramienta propia a partir de software modular.

En segundo lugar, las entidades bancarias. El inversor espera de su asesor no sólo el consejo sino poder comprar o suscribir lo más fácilmente posible los productos que se le recomiende sin tener que acudir, como es normal, a diferentes entidades. Por lo tanto, un asesor financiero independiente debería buscar o tener alternativas de entidades financieras como principal proveedor (“prime broker”). En concreto, el profesional independiente trabajará con sus proveedores (banco necesariamente) porque le ofrezcan productos, servicios y la confianza que necesite, así como plena independencia para evitar los conflictos de intereses y que la alineación de intereses en la cadena de servicio cliente – asesor – entidad sea única y fluida.

4.2.5. Grado de rivalidad.

LA rivalidad define la rentabilidad de un sector: cuanto menos competido se encuentre un sector, normalmente será más rentable y viceversa.

Dado el poco tiempo transcurrido desde que se oficializó la figura de la EAFI, el número de competidores al que nos enfrentamos es relativamente pequeño: unas 160, aproximadamente. Sin embargo, en una primera fase y dadas las circunstancias que hemos analizado (mentalidad financiera, entorno económico, figura empresarial desconocida, etc) nuestro primer objetivo es acceder a clientes con un patrimonio relativamente pequeño. Así pues, la rivalidad vendrá de la mano de aquellas empresas con un nivel de activos y facturación similar al nuestro: pequeñas y medianas EAFIS que asesoren capitales de pequeña envergadura.

En este sentido, hemos considerado interesante seleccionar un par de EAFis, fijando un volumen de negocio que no superase los 50.000€, que sin necesidad de extendernos demasiado, nos permitan hacer una primera aproximación a su modelo de negocio y valorar la amenaza competitiva que suponen con respecto al estudio empresarial que nosotros pretendemos proyectar.

Tabla 2. Comparativa Eafis

Denominación Social	Fecha Registro	Volumen Negocio	Nº Socios	TARIFA			
				Valor Efectivo Cartera ⁴	Mínimo	Revalorización ⁵	€/h ⁶
HALTIA CAPITAL	08/2013	37.427	2	2	300	20	300
BULL4ALLADVISORS	04/2013	31.185	1	1	5.000	10	200

Fuente: Elaboración Propia

- Haltia Capital S.L.: es la EAFI que, a 31/12/2014, geográficamente más próxima se encuentra a nosotros. Localizada en la Ciudad de Pamplona, Haltia Capital Eafi SL presta servicios de asesoramiento en materia de inversiones, de manera exclusiva y personalizada.

⁴ Valor efectivo de la cartera asesorada: estas tarifas son anuales y se aplicarán y liquidarán en los periodos pactados con el cliente. La base de cálculo será el valor efectivo medio de la cartera durante el periodo de devengo

⁵ Revalorización de la cartera asesorada: La tarifa se aplicarán una vez al año sobre la revalorización de la cartera. Dicha revalorización será el resultado de comparar el valor efectivo de la cartera al 1 de enero – o fecha de inicio si fuera posterior – con el 31 de diciembre de cada año, restando las aportaciones y sumando las detracciones efectuadas.

⁶ Por el tiempo dedicado a la prestación del servicio: en el caso de que existan fracciones horarias se aplicará la parte proporcional que corresponda

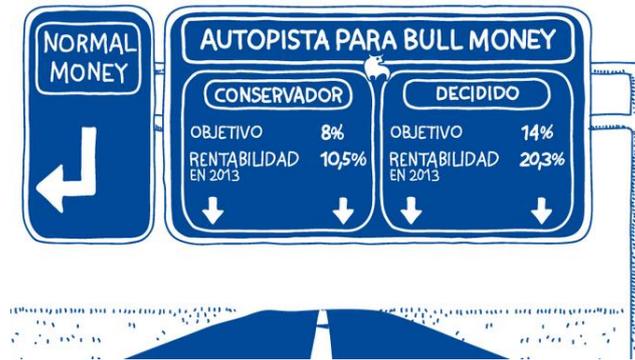
Su valor diferencial viene de la mano de su equipo de profesionales que cuenta con una amplia experiencia en alta dirección y Banca Privada. Josu Arlaban, uno de sus socios fundadores, fue Director General Económico de Acciona SA durante varios años. Actualmente es CEO de Bora Wind Energy Management, compañía dedicada fundamentalmente a la gestión de proyectos de energía renovable. Así mismo, Álvaro Bañón, el otro socio fundador, fue Director de Banca Privada de Banesto para la Comunidad de Navarra y la Rioja y desempeñó el cargo de Director de Desarrollo Corporativo de Caja Navarra.

Debido a la personalización del servicio ofrecido y al desconocimiento generalizado de las EAFI, consideramos un aspecto básico de influencia la localización geográfica que permita una interacción física con el cliente, de forma que sea más accesible el acercamiento inicial y la creación de lazos de confianza. En este sentido, navegamos con el viento a favor al no haber ubicada hasta el momento ninguna EAFI en todo Aragón, siendo la más próxima, como hemos visto, la ubicada en Navarra

-Bull4all Advisors EAFI, S.L.: ubicada entre los barrios de Chamberí y Almagro y liderada por Diego González, socio fundador y responsable de inversiones con más de 10 años de experiencia como gestor de patrimonios, fondos y SICAVs, ha experimentado un crecimiento sorprendente desde que fuera registrada en el año 2013, multiplicando por cinco su volumen de facturación de un año a otro, motivo que nos ha llevado a realizar este pequeño análisis de su modelo de negocio.

Bajo los tags #yotambiénquiero o #Bullmoney, el “header” de la web se abre mostrando frases como estas: “¿Por qué mi dinero no tiene las mismas oportunidades que las de las grandes fortunas?, “Que no tenga tanto dinero no significa que mis ahorros no merezcan en mismo trato” o “si mis ahorros crecieran como los de las grandes fortunas ya verías que jubilación me pegaba”, que obviamente no dejan indiferente a nadie. Se intenta transmitir que no solo los grandes patrimonios tienen cabida en su empresa, sino que también con pequeños ahorros, mediante una inversión diversificada y una gestión activa se puede acceder a lo que ellos mismos denominan “exclusivo club de las altas rentabilidades”.

Imagen1.Publicidad Bull4all Advisors EAFI



Fuente. Bull4all Advisors EAFI

Además ejemplifican sus honorarios de forma muy sencilla con el propósito de que la gente entienda y conozca el coste real del servicio: si inviertes 5.000€ y al final del año has ganado 525€ con una estrategia equilibrada, nosotros cobraríamos un 7% sobre los beneficios (los 525€), es decir, 35€ anuales. No obstante, hay un porcentaje fijo que siempre se mantiene en función del dinero que inviertas (también cambia con el tipo de estrategia): sobre aquellos 5.000€, pagarías al año 55€, independientemente de los resultados. Al final de año, de los 525€ que ganarías invirtiendo 5.000€ con una estrategia equilibrada, nuestra remuneración total sería de 90€. Y si no estás con nosotros un año completo, calcularíamos el prorrateo.

Adicionalmente, tenemos que tener en cuenta también que en la actualidad se da la presencia, cada vez mayor, de competidores que no están registrados en la CNMV y que son difíciles de identificar y cuantificar, ya que no están censados en ningún registro. Ante esta situación, lo único que podemos hacer es permanecer atentos a su aparición para hacer un pronto diagnóstico que nos permita realizar acciones a tiempo.

5. VIABILIDAD COMERCIAL.

Dadas las características de esta figura empresarial, es de vital importancia diseñar una efectiva estrategia de ventas para implantar en la primera aproximación a un cliente potencial, que probablemente desconozca en qué consiste nuestra empresa y los beneficios que le puede aportar. Así, identificamos como principales canales de acercamiento los siguientes: personal, online y telefónico. Más adelante, los desarrollaremos en el apartado Distribución, dentro del plan de marketing.

EL PLAN DE MARKETING DE BTP.

En este apartado, vamos a explicar cómo pretendemos acercar los servicios de asesoramiento financiero para lograr su venta final. De igual forma, se van a describir de forma detallada las 4”P”:

producto, precio, place (distribución) y promoción, para conseguir los objetivos establecidos en este plan de marketing. Como ya afirmaba McCarthy en 1960, creador de este término, estas variables son esenciales en cualquier empresa y se tienen que combinar con total coherencia y trabajar conjuntamente para lograr complementarse entre sí.

5.1. EL PRECIO.

Dada la intensidad competitiva definida por el análisis externo y puesto que las atribuciones propiamente dichas de las EAFI están bien definidas y delimitadas, hemos desarrollado nuestra política de precios centrada en ofrecer un servicio basado en la excelencia a un precio asequible. Por eso, no sólo hemos planteado una política de tarifas inferior a la de nuestros competidores más próximos, sino que además, retribuimos a aquellos clientes que confían en nosotros, ofreciéndoles precios especiales. De esta forma, todos los clientes que renueven su contrato con nosotros se verán beneficiados por un esquema de tarifas descendentes: cuanto más tiempo estén con nosotros, menos tendrán que pagar y mayor rentabilidad podrán obtener. Sin embargo, este sistema de precios no es incompatible con ofrecer servicios de calidad, apostando por desarrollar procesos acordes con la realidad, trabajando con expectativas alcanzables y con plazos reales.

Asimismo, gracias a una encuesta realizada por el IEB sobre aspectos fundamentales en el proceso de asesoramiento financiero, podemos conocer los ámbitos más valorados por los encuestados, y diseñar una apuesta de valor acorde que cubra estas necesidades. De los nueve campos evaluados: formación y experiencia del equipo asesor, relación personal con el cliente, independencia del asesoramiento e inexistencia de conflictos de interés, atención a cada tipología de perfil, diversidad y variedad de productos financieros, claridad del servicio prestado, precios y tarifas y costes de intermediación, dos de los aspectos más valorados como fundamentales fueron el sistema de tarifas y la claridad del servicio. Así pues, de este estudio extraemos la conclusión de que nuestro objetivo fundamental será prestar atención a los clientes. Detectar sus necesidades y en función de las mismas definir la forma de trabajo, los objetivos de rentabilidad y las tarifas específicas, así como identificar los costes, para reducirlos al máximo y así poder incrementar la rentabilidad de la cartera sin que crezca el riesgo vinculado. Dejamos de lado los intereses reportados por productos o entidades y sólo nos focalizaremos en aquello que satisfaga las necesidades de éstos. Por ello, y como parte de esta

política, el mayor beneficio de BTP vendrá de la mano de la rentabilidad del cliente.

Como consecuencia de lo anterior, suministramos la tabla de tarifas genéricas de BTP, que serán las que necesariamente tendrán que ser publicadas en la CNMV.

Tabla 3. Tarifas oficiales BTP

	Sobre el valor efectivo de la cartera asesorada	Sobre la revalorización de la cartera asesorada	Por hora dedicada a la prestación del servicio
Competidores directos	1.50%	13%	175€
Bullish Traders Partners (BTP)	1.3%	13,5%	160€

Fuente. Elaboración Propia

De esta forma, y acorde con las necesidades expresadas por los clientes, reducimos el coste fijo de nuestros servicios, aumentando, de forma relativa, el coste asociado al beneficio que obtenga el cliente gracias a nuestro asesoramiento. Puesto que es una tarifa aplicable sólo en el caso de obtener rentabilidad a través de los servicios prestados, creemos que no supondrá un factor decisivo a la hora de decantarse por una empresa u otra, ya que de forma psicológica, no significa pagar sino ganar un poco menos.

Dejando a un lado la relación de tarifas genéricas, en nuestro proyecto de negocio pretendemos distinguir dos tipos de asesoramiento, uno más continuado en el tiempo y focalizado a largo plazo y un asesoramiento de tipo puntual para una gestión concreta en un momento determinado. Vemos ambos tipos a continuación:

❖ **Asesoramiento continuado.**

Cada cliente es único y debe ser tratado como tal, por esta razón ofrecemos un asesoramiento continuado a través del cual realizaremos una elaborada tarea previa de análisis que nos permita conocer las particularidades, posibilidades y expectativas de cada persona. Cada consejo en materia de inversión y planificación patrimonial que proporcionemos, tendrá detrás largos ejercicios de análisis en los que ponderaremos las necesidades y perfiles de nuestros clientes y los aunamos con las restricciones y políticas del mundo de la inversión, para alcanzar un punto óptimo de rendimiento. Una vez diseñada la estrategia de inversión, nuestro equipo velará por el buen funcionamiento de la cartera realizando los ajustes que garanticen los objetivos de rentabilidad aprovechando las variaciones del mercado.

A continuación mostramos con detalle la relación de precios que ofrecerá nuestra EAFi teniendo en cuenta los diferentes perfiles inversores que puede adquirir el cliente.

De tal forma que, conforme aumenta el nivel del riesgo de la cartera, las tarifas por valor de cartera y por revalorización de la misma serán más elevados, puesto que se asume que un tipo de gestión activa donde el gestor elige los mercados y valores en los que invierte sobre la base de un análisis en profundidad, lleva más carga de trabajo que una gestión de fondos pasiva, que se limita a replicar los índices.

Tabla 4. Tarifas internas BTP asesoramiento continuado.

Tipo de cartera/perfil de riesgo	Objetivo de rentabilidad	Tarifas por valor de la cartera	Tarifas sobre la revalorización del valor de la cartera
Muy conservador	Inflación +0.5%	0.90%	9%
Conservador	Inflación +2%	1%	13%
Equilibrado	Inflación +4%	1.1%	14%
Arriesgado	Inflación +6%	1.2%	15%
Muy arriesgado	Inflación +8%	1.3%	16%

Fuente. Elaboración propia.

❖ **Asesoramiento puntual:**

Como se ha pretendido mencionar en algún momento de este plan de negocio, en muchos casos, se producen conflictos de interés entre las entidades financieras y sus clientes, donde los primeros venden los productos financieros que más les interesa en ese momento, ya sea por la necesidad de cumplir los objetivos marcados por los niveles territoriales y/o directivos superiores o porque su retribución variable está en juego, independientemente de si ese producto es adecuado para el cliente o no.

Es por esta razón por la cual vemos interesante ofrecer este servicio. Un servicio de asesoramiento concreto ante una situación personal o familiar en la que el cliente necesita obtener una recomendación económica profesional y de calidad o una segunda opinión a la ofrecida en primera instancia por la entidad bancaria, para la toma de la decisión más adecuada

en cada momento. La intención de este servicio es establecer una primera toma de contacto con el cliente que a priori no tiene confiado el asesoramiento de su patrimonio en nuestras manos, establecer lazos de confianza con él y mediante nuestra labor y buen hacer intentar lograr que aumente su vinculación con nosotros.

Se realizará un presupuesto personalizado para cada cliente una vez valorada su situación. De acuerdo a esto, se compondrá un presupuesto detallado según las horas estimadas para llevar a cabo la prestación del servicio y personal requerido. El coste máximo aplicable por hora es de 160€/hora. El servicio comenzará a partir de la aceptación del presupuesto por parte del Cliente.

5.1.1. Estimación de Ventas.

Por otro lado, cabe tener previsto la estimación de ventas que nos servirá para hacer una previsión orientativa de la facturación prevista a la hora de poner en marcha el proyecto y, posteriormente, una vez llevado a la práctica, evaluar si se han cumplido las expectativas previstas. A continuación, mostramos una tabla resumen de los objetivos de ventas de forma mensual, durante los primeros cinco años de actividad, desglosado por tipo de escenario, partiendo de las siguientes hipótesis:

- Se presta el servicio durante el año natural completo.
- Las tarifas empleadas para el cálculo de la estimación de ventas son las mismas que las publicadas en la CNMV, es decir:
 - a) Asesoramiento Continuo:
 - a.1.) Tarifas por valor de la cartera: 1.1%
 - a.2.) Tarifas por revalorización del valor de la cartera: 13.50%
 - b) Asesoramiento Puntual:
 - b.1) El precio por hora dedicada a la prestación del servicio es de 160€.
 - b.2.) Duración media del servicio de asesoramiento es de 3 horas.
- La cartera o patrimonio asesorado obtiene una revalorización media del 8%.

Así pues, a continuación pasamos a mostrar los resultados obtenidos para cada uno de los escenarios durante los 5 primeros años, los cuales hemos obtenido partiendo de las siguientes premisas:

a) Volumen asesorado: en todos los años se duplica con respecto al año anterior siendo para el primer año de ejercicio el volumen que se muestra a continuación:

-Neutro: 60.000€/anuales

-Optimista: 90.000€/anuales

-Pesimista: 40.000€/anuales

b) Número de asesoramientos puntuales: se estiman los siguientes valores para cada uno los escenarios posibles:

-Neutro: 3 al mes hasta un máximo de 15 en el quinto año.

-Optimista: 6 al mes hasta un máximo de 18.

-Pesimista: 2 al mes hasta un máximo de 14.

Tabla 5. Estimación de Ventas en euros según tipo de Escenario.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ESCENARIO NEUTRO					
Asesoramiento Continuo	1.428	2.856	5.712	11.424	22.848
Asesoramiento Puntual	17.280	34.560	51.840	69.120	86.400
TOTAL	18.708	37.416	57.552	80.544	109.248
ESCENARIO OPTIMISTA					
Asesoramiento Continuo	2.141	4.284	8.568	17.136	34.272
Asesoramiento Puntual	34.560	51.840	69.120	86.400	103.680
TOTAL	36.702	56.124	77.688	103.536	137.952
ESCENARIO PESIMISTA					
Asesoramiento Continuo	952	1.904	3.808	7.616	15.232
Asesoramiento Puntual	11.520	28.800	46.080	63.360	80.640
TOTAL	12.472	30.704	49.888	70.976	95.872

Fuente. Elaboración propia

A la vista de los resultados conseguidos con la estimación de un escenario neutro, podemos afirmar que se puede realizar una buena facturación en un tiempo relativamente corto sin ser excesivamente ambiciosos con las premisas establecidas. A partir de estos datos, construiremos el plan financiero y estimaremos la rentabilidad del negocio.

5.2. LA DISTRIBUCIÓN.

A) Red de Ventas

Dado que en una primera fase, el personal corporativo solo va a estar compuesto por los socios fundadores, son ellos mismos los que tendrán que desarrollar las labores comerciales, tanto directas, visitando clientes potenciales particulares y empresas, como labores de venta indirecta a través de la excelencia en el trato al cliente y la calidad de los servicios prestados. De igual forma, confiamos en que sean los propios clientes los que desarrollen a nuestro favor labores de marketing y divulgación.

Cada uno de los socios puede realizar labores de captación de clientes para el área que es especialista, pero, manteniendo un modelo comercial único y común. Para ello, se elaborarán estrategias específicas enfocadas de forma similar para las distintas áreas y manteniendo la esencia y los valores que se promueven desde el inicio. Se construirá un modelo comercial, estudiado con profundidad y llevado a prueba antes de su puesta en funcionamiento. Se definirán posteriormente los KPI's relacionados que nos permitan realizar un seguimiento de la evolución de los mismos.

Además de las visitas y/o llamadas telefónicas que se vayan realizando, se va a provisionar un presupuesto que permita organizar “actos sociales” con clientes y/o posibles clientes: actividades deportivas, asistencia a eventos, comidas, etc. Una vez conseguida una mínima cartera, el canal más eficaz y divulgativo será el de un cliente satisfecho, a través del boca a boca, en sus perfiles sociales, etc. El modelo comercial se extenderá durante toda la vida de la compañía: en una primera fase, supondrá casi el total de tiempo imputable y, con la captación de clientes y el aumento progresivo de trabajo, el papel comercial pasará a desarrollarse de forma más indirecta, utilizando los tiempos entre servicios para seguir aumentando cartera y contratando colaboradores, en caso necesario.

B) Canales de Acercamiento

Señalamos como principales canales de acercamiento los siguientes:

- ❖ **Personal:** tras un análisis inicial de posibles clientes y previa concertación de cita, creemos que la forma más eficiente de captar clientes es, en el caso de personas físicas, concertando una cita en el despacho y en el caso de empresas saliendo a la calle y acudiendo a su domicilio social. El modus operandi será haciendo un discurso inicial introductorio del tipo de empresa, las principales diferencias con la inversión a través de las otras figuras y en qué medida se pueden cumplir sus expectativas. Además en cada una de las visitas se ofrecerá una tarjeta y dossier corporativo con información de interés así como también, se hará entrega de pequeños objetos

a modo de merchandising con el logo de nuestra empresa, como bolígrafos, libretas, llaveros....

- ❖ **Telefónico:** como primera aproximación, afirmamos que el canal directo más efectivo es el contacto personal aprovechando el uso del lenguaje no verbal y transmitiendo una imagen de confianza, sin embargo, ante personas reticentes a recibirnos o una vez establecido el primer contacto, el teléfono, que también estará disponible como soporte para posibles dudas que puedan surgir, puede suponer un buen apoyo.
- ❖ **Online:** envío de mailings personalizados a clientes actuales y/o potenciales (catálogos, ofertas y promociones, descuentos a clientes) y creación de una website así como perfiles corporativos en las principales redes sociales, herramientas imprescindibles para comunicar nuestro negocio. Para nosotros es un aspecto de suma importancia estar visibles también en canales generalistas, es decir, en medios de comunicación menos profesionales y especializados para dar alcance a una mayor parte de la población y dar a conocer figura del asesoramiento independiente en segmentos de población donde todavía es una absoluta desconocida.

A través de la web corporativa y redes sociales, se pretende facilitar información práctica a nuestros usuarios, que incluya, principalmente, la respuesta a las siguientes preguntas:

Gráfico 3. Información Práctica en Web y RRSS



Fuente. Elaboración propia

Igualmente, en la propia web, se contará con un portal interno de clientes, en el que todos los ellos tendrán a su disposición una zona interactiva para crear de forma ficticia su propia cartera de inversión y llevar a cabo la combinación de activos que consideren más apropiados. Un modelo muy innovador, mediante el que se pretende que el cliente tome una posición proactiva en la gestión de su cartera lo que al mismo tiempo y aprovechando sinergias le servirá para incrementar su cultura financiera al poner a su alcance la amplia tipología de productos existentes en el mercado financiero.

Asimismo, se enviará un comunicado a los colegios profesionales relacionados así como a asociaciones de emprendedores y medios de comunicación locales, para la máxima difusión y promoción durante su primer año de actividad principalmente. En los años siguientes, conseguiremos la difusión mediática de manera gratuita. Por otro lado, se realizará un coctel de inauguración una vez establecidos en el local empresarial. Durante el evento, se realizará una charla de presentación de nuestra cartera de servicios y se mostrará la página web y el portal interactivo creado para nuestros futuros clientes. Posteriormente, se ofrecerá un coctel distendido. Se invitará a blogueros de la zona y medios de comunicación locales.

5.3. LA PROMOCIÓN.

En este punto, vamos a señalar los medios de publicidad elegidos que, tras haber analizado y evaluado la eficacia y el coste de cada uno de ellos, hemos establecido para nuestro plan de promoción “austero” con el fin de conseguir el mayor impacto, con el máximo ahorro de coste posible.

En la siguiente tabla-resumen se va a mostrar las acciones de publicidad más importantes durante los primeros cinco años, intentando minimizar al máximo los costes en promoción y comunicación, aunque dándoles la importancia que requieren especialmente durante el primer año de ejercicio, durante el cual, una buena política publicitaria es esencial para darse a conocer

Tabla 6. Presupuesto Simplificado Publicidad (cuadro ampliado en anexo 1)

	Año1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
WEB	2.200	850	850	850	850
COMUNICACIONES	1.600	200	100	0	0
EVENTOS Y MERCHANDISING	1700	1.400	1.100	900	800
TOTAL	5.500	2.450	2.050	1.750	1.650

Fuente. Empresa publicitaria Zaragoza “Global Posiciona”

Como ya habíamos mencionado, el presupuesto en publicidad es, en la medida de lo posible y siempre garantizando unos servicios mínimos a los que no podemos renunciar, bastante reducido. Aun así asciende a 13.400 para los cinco primeros años, del cual 5.500 pertenecen al primer año.

El desembolso económico será importante aunque la intención es ir disminuyendo este gasto de forma proporcional conforme vayamos adquiriendo cuota de mercado.

Igualmente, se hace especial hincapié en la creación y mantenimiento de la página web, con su portal interactivo para clientes siendo una apuesta firme de esta empresa así como el potencial de las redes sociales a través de su difusión e interacción con nuestro público. Del mismo modo, se ha destinado un presupuesto al registro y creación de imagen de marca ya que es un elemento clave y esencial para quedarnos en la retina de nuestro público objetivo. Además, a través del merchandising conseguiremos captar su atención y distinguimos frente a la competencia.

6. VIABILIDAD TÉCNICA

6.1. LOCALIZACIÓN Y EQUIPAMIENTO INICIAL

En la actualidad, y de acuerdo con el Registro de EAFI de la CNMV, no hay registrada ninguna Empresa de Asesoramiento Financiero en Aragón.

En cuanto a la localización de la misma, nuestro objetivo es que se encuentre cerca de una zona en la que haya una concurrida afluencia de potenciales clientes, mayormente de nivel adquisitivo medio-alto, y que al mismo tiempo cumpla unas características concretas indispensables en cuanto a imagen corporativa, accesos, comodidad instalaciones, etc

Tras analizar varias ubicaciones, todos estos requisitos se vieron cubiertos por las oficinas de Torre Aragonia, uno de los inmuebles de referencia de la ciudad. Ubicada dentro del Centro Comercial Aragonia, es un obra del reconocido arquitecto Rafael Moneo que destaca por su diseño y tecnología. Su situación, en el área de mayor desarrollo socioeconómico de la ciudad, permite una inmediata conexión con el aeropuerto y la estación AVE y ofrece un servicio de parking y seguridad 24H.

Imagen 2. Oficina piloto Torre Aragonia.



Fuente: Inmuebles Zaragoza Urbana (Web)

Somos conscientes de que es una apuesta arriesgada, y que el alquiler supondrá un coste fijo considerable, pero al mismo tiempo queremos transmitir una imagen de rigor, perfeccionamiento, seriedad, elegancia y estos requerimientos únicamente se veían satisfechos por estas instalaciones.

En cuanto al equipamiento, inicialmente, al ser una empresa de servicios que no necesita mantener stock, el material requerido en la primera fase de implantación es limitado, incluyendo los siguientes elementos básicos:

- Tres ordenadores: uno para cada uno de los socios, que se emplearán tanto en visitas a domicilio como para el trabajo en la oficina.

- Equipo para la oficina: una impresora multifunción con escáner y fotocopidora conectada en red, teléfono Fijo/Fax, proyector para puestas en común y presentaciones internas y a clientes.

- Tres contratos de telefonía móvil, disponibles de forma continuada y a los que se redirigirán las llamadas del teléfono fijo de la oficina cuando no haya nadie en ella.

- Suministro eléctrico, de agua y conexión a Internet: es necesario disponer de estos servicios y de una línea ADSL.

- Mobiliario y material variado de oficina: muebles, folios, bolis, grapadora, tijeras, cafetera...

6.2. COLABORACIONES

Uno de los problemas para las EAFIs es la imposibilidad de tramitar órdenes y todo lo que eso conlleva en la relación con los clientes. La mayoría de ellos no acaban de entender por qué, tras haber firmado un contrato en el que depositan la confianza en un asesor, además tienen que lidiar y en muchos casos hasta pelear con su entidad financiera para que ejecute las recomendaciones recibidas. Por eso, tener acuerdos con entidades que piensen que todos salen beneficiados en el triángulo que conforman el cliente, la entidad financiera y la EAFI, que faciliten un proceso fluido desde que se realiza una recomendación hasta que esta se ve implementada en la cartera del cliente, que faciliten que la información acerca de las operaciones realizadas vuelva a la EAFI de forma rápida y eficiente para que esta pueda seguir realizando su labor de forma correcta, es fundamental. La ausencia de lo anterior se traduce inexorablemente en mayores costes.

Por esta razón, en la búsqueda por ser eficientes y poder lograr consolidarnos en el sector, creemos que adquiere vital importancia la correcta selección del que será nuestro intermediario financiero independiente, el cual únicamente se encargara de la ejecución y custodia de los activos. Esto no implicará costes, al contrario, nos ayudará a alcanzar la viabilidad económica del proyecto, así como al incremento de los márgenes de nuestra EAfi.

Como ya hemos referenciado anteriormente, las Eafis son entidades de carácter totalmente independiente ya que no disponen de productos financieros propios, lo que evita cualquier conflicto de interés en el asesoramiento. Por ello, todos los acuerdos que alcance la EAFI con intermediarios financieros tienen que ser totalmente transparentes para el cliente y buscarán siempre reducir los corretajes, mejorar la agilidad de movimientos y perfeccionar el control de la operativa.

Conviene aclarar que en los casos en los que el cliente desee continuar trabajando con su entidad habitual, bien porque ese capital sea garantía de un préstamo empresarial, por ejemplo, o por vinculaciones personales con trabajadores de dicha entidad, etc. nosotros únicamente actuaremos como meros asesores financieros, no por ello sin informarles de los riesgos y ventajas que supone trabajar con según qué tipos de bancos, para que no solo tenga un buen asesoramiento, sino para que sean conocedores también de donde es el mejor lugar para implementarlo en tiempo, forma y con garantías, lo que sin duda redundará en un mejor servicio y rentabilidad para los clientes.

6.2.1 Intermediario Financiero: Inversis.

Aunque establezcamos acuerdos de colaboración con varios intermediarios a la vez, la idea es en un principio contar con la colaboración principal de Inversis, entidad de crédito participada y controlada al 100% por Banca March y supervisada por el Banco de España, el Banco Central Europeo (Mecanismo Único de Supervisión) y por la Comisión Nacional del Mercado de Valores.

Inversis nos proporciona una correcta separación de roles entre banco y EAfi respecto al cliente, dando forma a una relación triangular. Así mismo nos ofrece el acceso a su plataforma de servicios y productos con arquitectura abierta a nivel de producto, lo cual resulta sumamente importante teniendo en cuenta que el 85% del asesoramiento se materializa a través de los fondos, así como servicios automatizados y sistemas eficientes en recursos y tecnología a precios asequibles.

6.2.2. Otras Colaboraciones.

La idea es asociarnos junto con ASEAFI (Asociación de Empresas de Asesoramiento Financiero Independiente) y EAF (Asociación de Economistas Asesores Financieros) al considerar que es necesario que tengamos una voz fuerte que nos de presencia ante el regulador y el mercado

Aseafi representará nuestros intereses realizando una labor de colaboración interna entre las diferentes EAFIS integradas en la asociación y fomentando la cooperación con entidades públicas y privadas, nacionales y extranjeras, que redunden en beneficio nuestro.

El asesoramiento y el apoyo proporcionado por EAF, que trabaja con más de 70 asesores, redundará en la prestación de asesoramiento para resolver los asuntos de cumplimiento normativo en el o relativos a la ley sobre blanqueo de capitales o mercado de valores. También proporciona apoyo en los controles que lleva a cabo la CNMV y los requisitos de información al supervisor. Así mismo, tenemos pensado, delegar el departamento de atención al cliente en dicho órgano.

7. ESTRUCTURA LEGAL Y ORGANIZACIÓN.

El tipo de sociedad que queremos crear es una S.L., entre otras cosas, por su carácter de limitación de responsabilidad ante las deudas contraídas. Además, los gastos de constitución, y el régimen jurídico son mucho más flexibles que en el caso de una S.A. Por otra parte, te obliga a llevar contabilidad formal y el cálculo del Impuesto de Sociedades puede resultar algo complejo.

7.1. TRÁMITES ADMINISTRATIVOS Y LEGALES

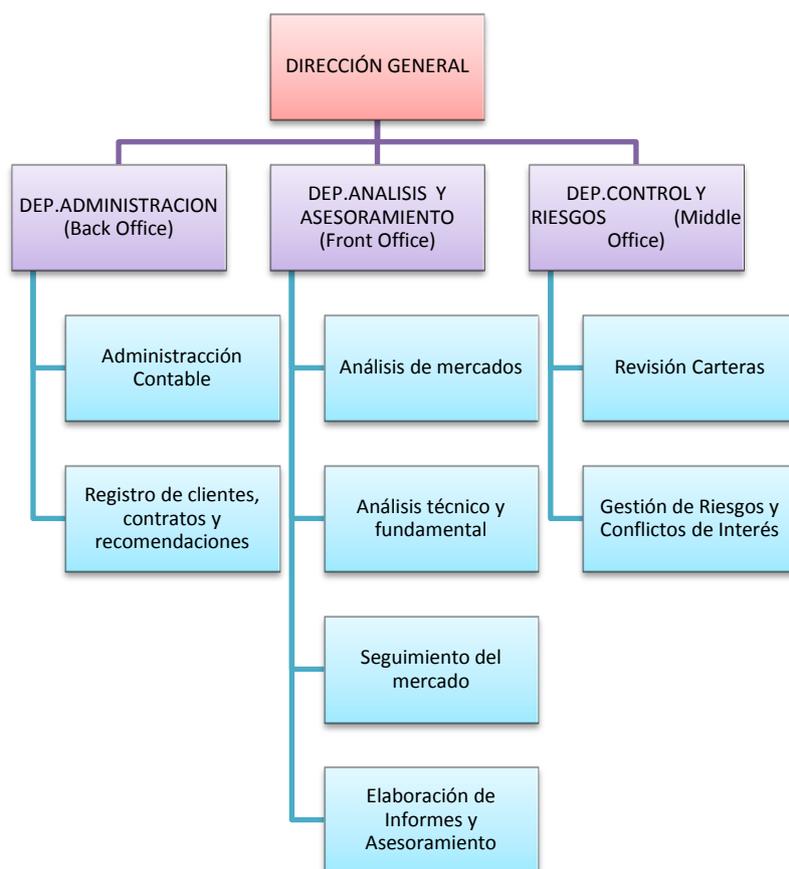
La cantidad de requisitos formales que impone el regulador para constituir y gestionar una EAFI es enorme, lo que desanima a muchos profesionales a acogerse a esta figura

La tramitación de los procedimientos de autorización se divide en seis apartados, los cuales están publicados en la página web de la CNMV de forma que por motivos de espacio los adjuntamos como anexo al final de este trabajo (Anexo 2).

7.2. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA.

Internamente, la estructura organizacional de esta empresa va a ser de tipo divisional estando formada cada una de las divisiones por una workforce o área de trabajo, teniendo recursos funcionales propios, de la forma que se muestra a continuación.

Tabla 7. Organigrama BTP



Fuente. Elaboración Propia.

7.3. PRESENTACIÓN DEL EQUIPO HUMANO.

BTP es creada por tres socios fundadores con los mismos derechos y obligaciones.

El equipo humano que llevará a cabo el proyecto, es un equipo joven, talentoso, altamente cualificado, con amplia vocación por el mundo de las finanzas y los mercados de capitales desde mucho antes de empezar la etapa universitaria.

Sustenta su gestión en las más efectivas técnicas de management alienadas con el Modelo Europeo de Excelencia Empresarial gracias a su Project Manager.

A partir de este vértice, el organigrama se completa con un Licenciado en Dirección y Administración de Empresas y Postgrado en Asesoría Financiera y Operador de Mercados por la Universidad de Zaragoza, un Licenciado en Ciencias Económicas y titulado por la European Financial Planning Association (EFPA) como European Financial Advisor y por último, un Licenciado en Ingeniería Informática e Ingeniería de Gestión por la Universidad de Teruel con una amplia formación postuniversitaria entre la que cabe destacar: Master en Gestión de Riesgos Financieros por la Universidad Pontificia de Comillas ICAI-ICADE y Programa Superior de Gestión de Carteras por el IE Business School. Todos ellos poseen las certificaciones necesarias para poder operar en Bolsa y en mercados organizados y no organizados (OTC): SIBE, MEFF y BME Clearing.

Consideramos que el equipo fundador de BTP es ente multidisciplinar que configura perfiles que se complementan de forma extraordinaria posibilitando dar las mejores soluciones y recomendaciones a nuestros clientes.

8. ANÁLISIS ECONÓMICO Y FINANCIERO.

A continuación, realizaremos un pequeño análisis de la estructura económico-financiera inicial con la que contará la empresa a fin de evaluar el potencial económico de nuestro proyecto empresarial presentando alternativas viables de financiación para el mismo.

8.1. PLAN DE INVERSIÓN.

a) Estructura de Capital Prevista.

Para constituirse como S.L. sólo es necesario disponer de un capital inicial de 3.000€, no obstante, la normativa vigente indica que para establecerse como EAFI jurídica, es preciso disponer de 50.000€, una póliza de responsabilidad civil por valor de 1.5M€ o una combinación de ambas que dé lugar a un nivel de cobertura equivalente.

En el caso de nuestra EAFI, se ha decidido combinar ambas soluciones, aportando 20.000€ por socio, lo que supondría un capital social de 60.000€. Adicionalmente se pretende contratar una póliza de responsabilidad civil de hasta 1M€.

b) Presupuesto Inicial.

La política inicial que queremos implementar para poner en marcha el negocio, es tener la menor cantidad de costes fijos posibles, y esto se refiere, sobre todo, al activo inmovilizado.

Por lo mismo, hemos dispuesto que los gastos iniciales sean únicamente los necesarios, aunque siempre teniendo en cuenta unos servicios y calidades mínimas de cara a transmitir buena imagen ante el cliente. Con esta idea, estimamos que el importe total de la inversión inicial para poner en funcionamiento BTP es de 32.900€, desglosados de la siguiente manera:

Tabla 8. Presupuesto Inicial del Plan de Negocio de BTP

Activo	Cantidad	Importe	Total	Años Amortización
ACONDIC. LOCAL	1	10.000	10.000	
MOBILIARIO Y DECORACIÓN	3	3.000	9.000	12
ODENADORES	3	1.800	5.400	8
OTRO MATERIAL OFICINA	1	3.000	3.000	5
PUBLICIDAD	1	5.5000	5.500	
TOTAL			32.900	

Fuente. Elaboración Propia

8.2. PREVISIONES DE TESORERIA

a) Salarios y Seguridad Social.

Durante los primeros años de actividad, se ha considerado que, los únicos trabajadores de la empresa serán los tres socios fundadores del negocio que, durante el primer año de actividad de la empresa carecerán de salario.

El sueldo a partir del segundo año será de 1.200 €, sin incluir las pagas extraordinarias que se pagarán en los meses de Julio y Diciembre. Ese salario se mantendrá hasta el quinto año de ejercicio independiente de cual sea la inflación existente en ese periodo. En función de los resultados obtenidos, se podrá ver incrementado únicamente a partir del quinto año, lo cual será debatido en Junta General.

El periodo vacacional se organizará de tal forma que no haya que asumir nuevos costes por sustitución del trabajador durante sus ausencias. De esta forma, los dos socios en ausencia del restante se encargarán de asumir sus responsabilidades con la carga de trabajo que ello conlleve.

Adicionalmente, se contratará una persona la cual se ocupará de las tareas de limpieza y mantenimiento del local. Su salario bruto será de 10€/h y se estima que se requerirán sus servicios tres días a la semana, dos horas por día.

Estimando un porcentaje del 31 % en concepto de Seguridad Social a cargo de la empresa, a continuación se muestra la tabla detallada de todos los gastos de personal, considerando que únicamente serán miembros de la empresa los tres socios fundadores, los cuales, si necesitarán de equipo personal humano en alguna ocasión, estudiarán su inclusión en la empresa, a partir del quinto año de actividad y, en función de la previsión de tesorería de ésta.

Tabla 9. Detalle Gastos Personal BTP

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
SOCIOS					
Salario Bruto	-	50.400	50.400	50.400	50.400
Seguridad Social	-	15.624	15.624	15.624	15.624
OTROS TRABAJADORES					
Salario Bruto	2.880	2.880	2.880	2.880	2.880
Seguridad Social	892,8	892,8	892,8	892,8	892,8
Total Salarios Brutos	2.880	53.280	53.280	53.280	53.280
Total Seguridad Social	892,8	16.516,8	16.516,8	16.516,8	16.516,8
TOTAL GASTOS PERSONAL	3.772,8	69.796,8	69.796,8	69.796,8	69.796,8
					282.960

Fuente. Elaboración Propia

b) Plan Financiación

Para hacer frente a las posibles dificultades de tesorería que puedan surgir al comienzo del establecimiento de BTP se prevé solicitar un préstamo a una entidad bancaria. El capital solicitado estimado asciende a 20.000€ a devolver en 3 años, con un tipo de interés inicial del 4,313%, devolviéndose como se detalla:

Tabla 10. Simulación Préstamo.

Periodo	Tipo Interés	Intereses	Amortización	Cuota	Capital Vivo
M0	4.313	23,96		23,96	20000
M1-M6	4.313	431.28	3158,12	3589,40	16.841,88
M7-M12	4.313	363.18	3226,22	3589,40	13,615,66
M13-M18	4.313	293.64	3295,76	3589,40	10.319,90
M19-M24	4.313	222.54	3366,86	3589,40	6.953,04
M25-M30	4.313	149.94	3439,46	3589,40	3513,58
M31-M36	4.313	16.74	3513,58	3530,32	0
Total		1501,28	20000,00	21.501,28	

Fuente. Simulación real obtenida en Entidad Bancaria (en anexo)

AYUDAS Y SUBVENCIONES.

Se pretende solicitar las subvenciones que proporciona la Empresa Nacional de Innovación, o Enisa, a las pymes de reciente construcción, creadas por jóvenes emprendedores, para que puedan acometer las inversiones en la adquisición de activo fijo y circulante que precise el proyecto en su fase inicial.

Se trata de una organización dependiente del Ministerio de Industria, Energía y Turismo que concede préstamos participativos en condiciones ventajosas a pymes sin avales o garantías para que los nuevos modelos de negocio susceptibles de crecer, que previamente hayan sido considerados viables tanto técnica como económicamente, salgan adelante. Van dirigidas a empresas con menos de 2 años de vida, con un modelo de negocio innovador o con claras ventajas competitivas. Las ayudas que van desde los 25.000 a los 75.000 euros, y deben estar localizadas en territorio nacional.

c) Operaciones.

Para el correcto funcionamiento de la empresa, no se estiman grandes cantidades en gastos operativos. En este apartado, incluimos los gastos de suministro (luz, agua, teléfono, internet), el alquiler y gastos varios como el equipamiento informático, la póliza de seguros de responsabilidad civil y gastos de contingencia que no puedan ser previstos en el momento de la estimación.

Tabla 11. Detalle Gastos Varios

GASTOS DE OPERACIONES	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Software	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000
Alquiler Oficina	18.000	18.500	19.000	19.500	20.000
Mantenimiento Página Web	400	400	400	400	400
Suministros	3.500	3.500	3.500	3.500	3.500
Fibra Óptica	600	600	600	600	600
Anualidad Seguro	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500
Merchandising	500	200	200	200	200
Otros Gastos	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000
Asesoramiento LOPD	300	-	-	-	-
Informes de Control	600	600	600	600	600
Auditoría	900	900	900	900	900
SUBTOTAL	29.300	29.200	29.700	30.200	30.700
TOTAL (CON 5% DE CONTINGENCIA)	30.765	30.660	31.185	31.710	32.235
TOTAL 5º AÑOS	156.555				

Fuente. Elaboración Propia.

d) Cuadro de Tesorería

Para calcular las previsiones de tesorería, desglosada por trimestres, del primer año de actividad, hemos tenido en cuenta la desviación temporal en el cobro de los servicios de asesoramiento continuado respecto a la fecha de contratación. Por otro lado, los asesoramientos que se realicen de forma puntual se considera que se cobrarán en el mismo momento.

Tabla 12. Cuadro de Tesorería Año 1.

CASHFLOW	M 1-3	M 4-6	M 7-9	M 10-12	AÑO 1
TESORERIA	60.000	24.875	37.413,64	33.898,64	28.211,24
Asesoramiento Continuo				1.248	1.248
Asesoramiento Puntual		5.760	5.760	5.760	17.280
Préstamo		20.000			20.000
TOTAL ENTRADAS		25.760	5.760	7.008	38.528
Salarios y SS					
Acondicionamiento Local	10.000				10.000
Mobiliario y Decoración	9.000	-	-	-	9.000
Ordenadores	5.400	-	-	-	5.400
Publicidad	2.500	1.000	1.000	1.000	5.500
Software	1.000				1.000
Otro Material Oficina	1.000	1.000	500	500	3.000
Alquiler Oficina	4.500	4.500	4.500	4.500	18.000
Suministros	875	875	875	875	3.500
Anualidad Seguro	-	750	-	750	1.500
Fibra Óptica	150	150	150	150	600
Merchandising	200	100	100	100	500
Otros gastos Corrientes	500	500	500	500	2.000
Asesoramiento LOPD	-	-	300	-	300
Informes de Control			600		600
Auditoría		-	900	-	900
Amortic. Deuda + Gastos Financiación	-	3.613,36		3.589,4	7.202,76
Contingencia		733		731	1464
TOTAL SALIDAS	35.125	13.221,36	9.275	12.695,4	70.316,76
CASHFLOW	-35.125	12.538,64	-3515	-5687,40	-31.788,76

Fuente. Elaboración Propia.

Como se puede apreciar, el cuadro de tesorería no es muy alentador ya que aunque mantenemos un saldo de tesorería positivo que gira en torno a los 38.000, el cash flow o flujo de caja, que no es otra cosa que la capacidad que tiene una empresa para generar liquidez, al final del año presenta un saldo negativo que asciende a más de 30.000€.

Hay que tener en cuenta que al ser el primer año de ejercicio de la empresa el activo fijo presenta partidas considerables, especialmente en acondicionamiento, mobiliario y publicidad.

Por otra parte no hay que olvidar que, el gasto de personal en términos de sueldos y salarios, que constituye una de las partidas de gasto más importantes de cualquier empresa, durante este primer año ha sido inexistente, algo a tener muy en cuenta.

Teniendo presente todos estos aspectos, en los siguientes apartados analizaremos otras variables económicas para hacer una valoración coherente de la viabilidad de esta empresa.

8.3. CUENTA DE RESULTADOS

El resultado de la Sociedad es el que se muestra a continuación:

Tabla 14. Cuenta de Pérdidas y Ganancias.

CUENTA DE RESULTADOS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑOS
INGRESOS EXPLOTACIÓN	18.528	37.380	58.128	79.524	109.152
- COSTES VARIABLES	-	-	-	-	
= MARGEN BRUTO	18.528	37.380	58.128	79.524	109.152
- COSTES FIJOS	34.537,8	10.0456,8	100.981,8	100.981,8	102.031,8
- AMORTIZACIÓN	2.022	2.022	2.022	2.022	2.022
=EBIT	- 18.031,8	- 65.098,8	-44.875,8	-23.479,8	5.098,2
- GASTOS FINANCIEROS	818,42	516,18	166,68	-	-
+ INGRESOS FINANCIEROS	-	-	-	-	-
= EBT	-18.850,2	-65.615	-45.042,5	-23.479,8	5098,2
BASE IMPONIBLE	-18.850,2	-65.615	-45.042,5	-23.479,8	5098,2
- IMPUESTOS	-	-	-	-	1.274,6
= EAT	-18.850,2	-65.615	-45.042,5	-23.479,8	3.823,7
- DIVIDENDOS	-	-	-	-	-
= BENEFICIO RETENIDO	-18.850,2	-65.615	-45.042,5	-23.479,8	3.823,7

Fuente. Elaboración Propia

Como puede observarse, los resultados y conclusiones que podemos extraer de la Cuenta de Pérdidas y Ganancias no son del todo halagüeños: durante los cuatro primeros ejercicios de existencia de BTP, se obtiene un resultado del ejercicio negativo, así pues, durante dichos años fiscalmente está exenta de pagar impuestos. De igual manera que, al haberse producido una pérdida, se minoran los fondos propios y en consecuencia se produce una descapitalización de los recursos de la empresa, por lo que no habrá distribución de resultados entre los socios.

En el caso del quinto año, al tener un resultado positivo, sí que se tributaría a Hacienda pero como los años anteriores la empresa ha presentado pérdidas, se produce una compensación de las Bases Imponibles negativas.

En cuanto a la distribución de resultados de este último año, al haber existido pérdida durante los 4 años precedentes, los escasos beneficios, se destinarán a recuperar la situación patrimonial afectada. De tal manera que no habrá remuneración a la socios vía dividendos.

9. VALORACIÓN DEL RIESGO

A pesar de los diferentes análisis realizados antes de la implantación de nuestra Eafi, ésta no está exenta de incertidumbres propiciadas por el margen de error, por la variabilidad de las circunstancias y la propia volatilidad del negocio y del factor humano.

Por ello, resulta útil realizar un análisis de los riesgos del negocio planteado así como sus consecuencias y sus posibles soluciones tanto para posicionarnos con una estrategia mejor definida, como para una pronta identificación de los mismos que permita diseñar un plan de contingencia para eliminar, o al menos mitigar, su impacto en caso de que se materialicen.

Tabla 17. Factores de riesgo y planes de contingencia.

RIESGOS	CONSECUENCIAS	MEDIDAS CORRECTORAS
Situación económica actual y fase inicial en la que se encuentra la figura de la EAFI (incluso en algunos casos, el desconocimiento de su existencia)	Escasa demanda de servicios de inversión y/o de las EAFI	<p>-Anticipar las variaciones que pueda sufrir la demanda con encuestas de satisfacción y sugerencias a completar por nuestros clientes.</p> <p>-Potentes campañas publicitarias, especialmente en medios no especializados, menos profesionales y mas generalistas.</p> <p>-Establecimiento de indicadores específicos que nos ayuden a focalizar las áreas de negocio a mejorar: tarifas, gamas de servicios ofrecidos...</p>

<p>Modificación normativa actual para la creación y registro de una EAFI y/o cambio de regulaciones en el sector.</p>	<p>Imposibilidad de adaptación a las nuevas exigencias y requerimientos.</p>	<p>-Gracias a que normalmente son procesos largos, por lo general se podrán anticipar acciones mitigadoras que nos permitan adaptarnos.</p> <p>-Contar con una buena red de colaboradores que sepan informarnos a tiempo</p>
<p>Gran espectro y heterogeneidad de las labores a desarrollar por los socios fundadores en los primeros ejercicios de la actividad.</p>	<p>Se limita la especialización de los trabajadores y de tiempo dedicado a aquellas áreas donde su valor añadido es mayor.</p>	<p>-Definir una estrategia bien clara en cuanto a la organización de tareas.</p>
<p>Baja temporal o definitiva de uno de los socios</p>	<p>Necesidad de búsqueda inmediata de un perfil que cumpla con la cualificación y profesionalidad requerida</p>	<p>-Comunicación directa entre los socios a través de agendas comerciales interactivas gracias a las cuales se comparte con el resto toda la información del asesoramiento ofrecido a, cada cliente: evolución, impresiones, próximas acciones...</p>
<p>Aparición de nuevos competidores</p>	<p>Pérdida de clientes.</p>	<p>-Nuevas estrategias comerciales: pricing, ampliación de servicios.</p> <p>-Crear lazos de confianza con el cliente</p>

Fuente. Elaboración Propia.

10. CONCLUSIONES.

El principal objetivo de este trabajo ha sido realizar un plan de negocio para evaluar la viabilidad del establecimiento de Bullish Traders Partners como una empresa de servicios de inversión, en particular siguiendo el modelo de una EAFI, con un radio de acción que incluya todo el territorio nacional pero basado en la Comunidad de Aragón.

Para poder llegar a unas conclusiones fiables, se ha hecho un estudio de todos los aspectos que pudieran impactar sobre la oportunidad del negocio, incluyendo factores externos y el contexto en el que se formaría la compañía, hasta desarrollar un plan de negocio lo suficientemente completo como para visualizar las oportunidades y las debilidades de la empresa.

Dentro del entorno económico incierto en el que nos encontramos, hemos encontrado ciertas circunstancias que podrían incidir negativamente sobre la compañía, como puede ser la escasa cultura financiera o el desconocimiento de las EAFI, sin embargo, hemos visto que estas circunstancias no son limitantes y que su impacto está amortiguado con los cambios sociales que se están produciendo actualmente. De esta manera, nos ha sido posible completar el análisis y posteriormente realizar estimaciones sobre lo que sería el plan real de implantación del negocio.

Este plan ha incluido la definición de la empresa, un análisis del plan de marketing (en el que se ha contemplado desde la estrategia inicial hasta la cartera de servicios, los precios o las estimaciones de ventas) y el plan de operaciones.

Posteriormente, se han evaluado los riesgos latentes en diversos ámbitos y se han diseñado soluciones de contingencia para, finalmente, evaluar el modelo financiero que nos demuestre la viabilidad económica.

Como resultado, hemos obtenido que nos encontramos ante un negocio que puede tardar unos años en dar cuyo establecimiento se encuentra dentro de nuestras posibilidades y que, según el análisis, resultados positivos pero que pasado ese periodo de tiempo, y con el contexto económico a favor, puede resultar rentable y contar con un alto número de clientes potenciales de fácil acceso y en el que hay que hacer frente a, por el momento, pocos competidores.

11.-BIBLIOGRAFÍA.

Libros y/ artículos:

- *Ser EAFI cuesta casi 50.000€ al año...aunque depende del plan de negocio.* Funds & Society. 24 de Octubre de 2016
- *El asesoramiento financiero y los gestores automatizados.* El Blog de Martin Huete. 14 de Junio de 2016.
- *Intrusismo y avalancha regulatoria: el reto de las EAFIS.* Funds & Markets. 8 de Febrero de 2016.
- *Los bancos si cobran por asesorar al inversor, pero lo ocultan.* Inversión & Finanzas. 2 de Diciembre de 2015.
- *El cliente es el centro de todo y nos debemos a él.* Finanzas.com. 26 de Mayo de 2015
- *Las EAFIS, los bancos, el cliente y la CNMV.* EL Blog de Martin Huete. 24 de Marzo de 2015.
- *Quiero crear una EAFI, las bases que soportan un proyecto exitoso.* ASEAFI.4 de Diciembre de 2013.
- *La Banca, en la encrucijada. El futuro del sector financiero español en un mundo global.* Informe del Centro del Sector Financiero de PwC e IE Business School. Noviembre de 2013
- *Las EAFI se extienden por toda España.* Funds & People. Septiembre de 2012
- *Tres preguntas que hay que lanzar antes de fundar una EAFI.* Funds & People. 20 de junio de 2012.

Revistas:

- EAFInforma. Revista N°14. Diciembre 2016.
- EAFInforma. Revista N°13. Septiembre 2016.
- EAFInforma. Revista N°12. Abril 2016.
- EAFInforma. Revista N°11. Diciembre 2015.
- EAFInforma. Revista N°10. Septiembre 2015.
- EAFInforma. Revista N°8. Diciembre 2014.

Páginas Web:

- Comisión Nacional del Mercado de Valores. Fichas EAFI
http://www.cnmv.es/DocPortal/Publicaciones/Fichas/EAFI_ESP.pdf
- Instituto Nacional de Estudios Bursátiles. Anuario 2014
<http://www.ieb.es/investigacion/anuario.pdf>

-Instituto Nacional de Estudios Bursátiles. Anuario 2015
<http://www.ieb.es/investigacion/anuario2012.pdf>

- EAFI Channel, Inversis Banco
<http://www.eafichannel.com/>

- Funds People, noticia: Las EAFI se extienden por toda España
<http://www.fundspeople.com/noticias/58698>

- Asociación de empresas de Asesoramiento Financiero.
<http://aseafi.com/eafi/>

- Infoautonomos, Red Profesional de Autónomos.
<http://www.infoautonomos.com/>

-Enisa, Empresa Nacional de Innovación.
<http://enisa.es>

- Tressis, Sociedad de Valores
<http://www.tressis.com/para-eafi/>

-Bull4All, Empresa de Asesoramiento Financiero Independiente
<http://www.bull4all.com>

-Haltia Capital, Empresa de Asesoramiento Financiero Independiente
<http://haltiacapital.com>

-European Financial Services Association.
www.efpa.es.

-CFA Institute
www.cfainstitute.org

- Banco de España, Boletines Estadísticos
<http://www.bde.es/webbde/es/estadis/infoest/bolest.html>

-Emprendedores
<http://www.emprendedores.es/>

- Instituto Nacional de Estadística
<http://www.ine.es/>

- Expansión.
www.expansion.com

-Morningstar
<http://www.morningstar.es/>

- Social Mention.

<http://www.socialmention.com/search?q=eafi&t=all&btnG=Search> 91

Legislación:

- Directiva 2004/39/ ce del Parlamento europeo y del consejo de 21 de abril de 2004.

- Directiva 2006/73/ce de la comisión de 10 de agosto de 2006.

- Directiva 2006/49/ce de 14 de junio.

- Ley 47/2007 del 19 de diciembre, que modifica la ley 24/1988 de 28 de julio del Mercado de Valores

- Real Decreto 217/2008 de 15 de febrero sobre el régimen jurídico de las empresas de servicios de inversión. Circular 10/2008, de 30 de diciembre, de la Comisión Nacional del Mercado de Valores, sobre las empresas de asesoramiento financiero.

- Circular 10/2008 de la CNMV.

12. ANEXOS.

ANEXO I.- PRESUPUESTO REAL DE PUBLICIDAD.



Beatriz Peña Díez
C/Monreal 24, 3ªA 50.002 ZARAGOZA
Tel. 657.567045 Mail. bpdiez@globalposiciona.com
www.globalposiciona.com
www.facebook.com/globalposiciona

PRESUPUESTO

FECHA. 15-SEPTIEMBRE-2016

Adjunto le remitimos el presupuesto de publicidad estimado para su empresa.

PRESUPUESTO DE PUBLICIDAD					
PRESUPUESTO TOTAL					
CONCEPTO	PRESUPUESTO				
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
WEB					
Creación de página web y portal privado interactivo	1.200	0	0	0	0
Mantenimiento web y redes sociales	1.000	850	850	850	850
Total web/año	2.200	850	850	850	850
COMUNICACIONES					
Registro y creación de marca e imagen corporativa	1.200	0	0	0	0
Comunicados de prensa	400	200	100	0	0
Mailing	0	0	0	0	0
Total comunicaciones/año	1.600	200	100	0	0
Otros					
Eventos	800	700	600	600	500
Merchandising	900	700	500	300	300
Total otros/año	1700	1.400	1.100	900	800
TOTAL PUBLICIDAD/AÑO	5500	2.450	2.050	1.750	1.650
TOTAL Publicidad / 5 años	13.400				

-IVA INCLUIDO-

(*) - Todos los precios están sujetos a modificaciones o variaciones en función de los servicios contratados -

Global Posiciona
diseño & marketing integral
C/Monreal 24, 3ªA 50.002 ZARAGOZA
bpdiez@globalposiciona.com
657-567045
Beatriz Peña Díez
72996451-X

ANEXO II.- TRÁMITES ADMINISTRATIVOS Y LEGALES.

1. Solicitud de autorización: recoge los requisitos de acceso a la actividad, información sobre sus estatutos sociales y certificación registral negativa de denominación social propuesta, así como información sobre el cumplimiento de los requisitos financieros exigibles, que en el caso de una EAFI de personalidad jurídica son: capital inicial de 50.000 euros, seguro de responsabilidad civil profesional que cubra todo el territorio de la Unión Europea con una cobertura mínima de 1.000.000 euros por reclamación de daños y un total de 1.500.000 euros anuales para todas las reclamaciones; o una combinación de los dos anteriores que dé lugar a un nivel de cobertura equivalente.
2. Órganos de Administración Estructura accionarial y de grupo: las EAFI deben contar con un consejo de administración o, en su caso, un administrador o administradores, de los cuales la mayoría, así como todos los directivos deberán poseer conocimientos y experiencia adecuados para el ejercicio de sus funciones.
3. Estructura accionarial y de grupo. Se deberá identificar los socios, tanto directos como indirectos, con acreditación de idoneidad para los socios con participación significativa.
4. Programa de Actividades. Se exige la presentación de un programa de actividades y el plan de negocio previsto para el primer ejercicio de actividad, en el que se indique el tipo de productos sobre los que se prestará el servicio de asesoramiento, con referencia al grupo financiero, emisor o comercializador del que procedan, en caso de ser conocido, canales de comercialización a utilizar para el desarrollo de la actividad.
5. Estructura organizativa y medios materiales. Detalle de los medios humanos y materiales previstos, así como la acreditación de la existencia de una política de gestión de conflictos de interés perjudiciales para clientes.
6. Normas de conducta y relaciones con la clientela. Las EAFI deberán cumplir las normas de conducta en lo que se refiere a los requisitos de información a clientes y disponer de un reglamento interno de conducta.. También uno de los requisitos será la existencia de un departamento de atención al cliente que tenga por objeto atender y resolver las quejas y reclamaciones que presenten sus clientes y de un reglamento para la defensa del cliente.

ANEXO III.- SIMULACIÓN REAL DE PRESTAMO.

iberCaja 		Simulación de Préstamos				
<small>iberCaja Banco S.A.U. (2986) Domicilio Social: Pza. de Sancho Pascual, 2 50008 ZARAGOZA CIF: A-50319000 Inscrita en el Registro Mercantil de Zaragoza Tomo: 3863, Folio 1, Z-62186, Inscripción 1ª.</small>		Fecha: 20 de Septiembre de 2016				
Datos del préstamo simulado						
Esta simulación tiene carácter informativo y no supone propuesta de financiación						
Capital / Límite: 20.000,00 Euros			Modalidad interés: Cuota Fija			
Duración: 36 meses						
Modalidad de Pago: Cuota fija semestral			Periodo fijo inicial: 30 meses			
Tipo Interés Inicial: 4,313 %			Diferencial: 1,000			
Índice de referencia: EURIBOR 1 Año BOE						
Duración máxima: 48 meses						
Vto	Fecha	Tipo Interés	Intereses	Amortización	Cuota	Capital Pendiente
1	30/09/2016	4,313	23,96	0,00	23,96	20.000,00
2	31/03/2017	4,313	431,28	3.158,12	3.589,40	16.841,88
3	30/09/2017	4,313	363,18	3.226,22	3.589,40	13.615,66
4	31/03/2018	4,313	293,64	3.295,76	3.589,40	10.319,90
5	30/09/2018	4,313	222,54	3.366,86	3.589,40	6.953,04
6	31/03/2019	4,313	149,94	3.439,46	3.589,40	3.513,58
7	30/09/2019	0,952	16,74	3.513,58	3.530,32	0,00
SUMAS			1.501,28	20.000,00	21.501,28	