

---

# PLAN DE NEGOCIOS

## PARA UNA LICENCIA DE BANCO OFFSHORE

Al solicitar una licencia bancaria, **el plan de negocios es por mucho, el documento más importante presentado ante los reguladores.** El plan de negocios para una licencia bancaria offshore argumenta su caso, presenta a las personas detrás del banco y demuestra su comprensión del negocio bancario internacional.

En este artículo, consideraremos los elementos de un plan de negocios para una licencia bancaria offshore. Esta publicación es una recopilación de información de los reguladores, la Reserva Federal de los EE. UU. y mi experiencia personal.

Este resumen del plan de negocios para una licencia bancaria internacional fue originalmente escrito para licencias de bancos offshore y licencias de entidades financieras internacionales emitidas por el territorio estadounidense de Puerto Rico. Sin embargo, puede usarse como una guía para planes de negocios bancarios obligatorios ... especialmente licencias offshore (aquellas fuera de los Estados Unidos donde FDIC no se aplica).

Entonces, aquí está el bosquejo de mi plan de negocios para una solicitud de licencia bancaria internacional.

### RESUMEN EJECUTIVO

Esta sección debe proporcionar al lector una imagen completa del modelo de negocio, las personas y el mercado objetivo del banco. El resumen ejecutivo se escribe primero y se actualiza después de redactar cada sección del plan.

El resumen ejecutivo debe contar la historia del banco. Mientras que el resto del documento es técnico o financiero, el resumen ejecutivo es para interesar al lector y atraerlo. Cuente la historia del proyecto y las personas que lo respaldan.

Para escribir esta sección, necesito entender su mercado objetivo, cómo planea operar el negocio, cuántos empleados tiene en Puerto Rico y en otros lugares (si corresponde) y qué diferencia a su banco de la competencia. DEBE presentar un caso de uso único para que los reguladores comprendan qué nicho ocupará en el mercado ... lo que lo hace mejor y diferente.

Recuerde que el plan de negocios está siendo escrito para los reguladores. También recuerde que el único propósito del plan de negocios es convencer a los reguladores de que deben otorgarle una licencia bancaria. Por lo tanto, necesitamos explicar cuán estable y profesional es usted y su modelo de negocio. Que usted y el banco no traerán riesgos al mercado.

Lo siguiente debe ser cubierto en la introducción:

- Descripción del negocio
- Plan de marketing
- Condición financiera y proyecciones

También incluyo:

- Modelo de negocio: su nicho o vertical y cómo será diferente de la competencia.
- La empresa (donde resumo los UBO y el personal clave)

- Compañías relacionadas (incluya una tabla de propiedad)
- El mercado (describe el mercado objetivo: a qué países se dirigirá el cliente, el tamaño y el tipo de cliente (como un alto patrimonio neto con un depósito mínimo de \$ 1 millón), etc.)
- Productos y servicios
- Cumplimiento y debida diligencia

## RESUMEN DE NEGOCIOS

Describa los negocios de la institución y cualquier nicho de mercado especial, incluidos los productos, el mercado, el domicilio, los servicios y las actividades no tradicionales de la institución.

- Propósito de la compañía

## PLAN DE MARKETING

Un plan de marketing para una licencia bancaria internacional debe proporcionar un apoyo fáctico detallado de que la institución tiene perspectivas razonables para lograr las proyecciones de ingresos, el volumen de clientes y los objetivos clave de marketing e ingresos. El análisis debe basarse en los datos más recientes disponibles y se debe hacer referencia a las fuentes de información. Esta sección debe contener una discusión en profundidad de los principales supuestos de planificación para el análisis de mercado, los componentes económicos y competitivos utilizados para desarrollar los planes, objetivos y la base de los supuestos.

### Estrategia de producto

Enumere y describa los productos y servicios planificados del banco offshore, incluidas las actividades realizadas a través de las filiales.

Discuta cualquier plan para participar en préstamos de alto riesgo o especulativos, incluidos los planes para originar préstamos con altos índices de préstamo / valor y / o bajos índices de cobertura del servicio de la deuda.

Discuta cómo el banco offshore ofrecerá productos y servicios durante tres años, indicando cualquier variación en las diferentes áreas de mercado o canales de distribución, e incluya el marco de tiempo para la introducción y el costo anticipado asociado con cada uno.

Si corresponde, describa los planes de la institución para participar en cualquier actividad del mercado secundario / banca hipotecaria, incluidas las participaciones de préstamos.

Describa las principales fuentes de clientes de préstamos y depósitos y los principales métodos para solicitarlos. Si utiliza corredores o agentes, proporcione detalles completos de la naturaleza y el alcance de todas esas actividades y cómo encajan en las operaciones del banco internacional. Además, las comisiones deben estar cubiertas en el modelo financiero.

### Análisis de mercado

Describa el mercado objetivo previsto y las áreas geográficas del mercado para el banco internacional.

Del mismo modo, describa la demografía de la población del mercado objetivo (por ejemplo, edad, educación y ocupación).

### Componente económico

Describa el pronóstico económico para los primeros tres años del banco offshore. El plan debe cubrir el escenario más probable y discutir posibles recesiones económicas.

Indique cualquier factor económico nacional, regional o local que pueda afectar las operaciones del banco offshore.

## Análisis competitivo

Compare y contraste la estrategia de producto de la institución con sus principales competidores en el mercado o mercados objetivo. Incluya los resultados esperados en términos de fortaleza relativa, participación de mercado y precios.

Discuta la estrategia general de marketing / publicidad, incluidos los enfoques para llegar al mercado objetivo a través del marketing de marca, productos y servicios. Describa el medio específico que se utilizará, incluido el momento y el nivel de los esfuerzos publicitarios.

Discuta la competencia potencial de otros bancos internacionales en los mercados objetivos.

## SOFTWARE, HARDWARE Y SISTEMAS

Resuma qué hardware, software, sistemas y tecnología se implementarán en el país de operación de su banco offshore y en línea (sistemas en la nube como AWS). Consulte mi resumen de costos para obtener una lista de proveedores de software. Tenga en cuenta que los reguladores deben aprobar cualquier sistema en la nube que implemente.

Si utilizará blockchain u operará el banco FinTech, deberá revisar las regulaciones de FinTech e integrarse en el plan de negocios. Le recomiendo que evite estos términos a menos que sea absolutamente necesario.

## ESTRUCTURA DE LA EMPRESA, UBICACIONES Y FINANZAS

Si se encuentra en una estructura de sociedad tenedora, discuta las operaciones de la organización, incluida una breve revisión de la estructura organizacional y la interacción entre la institución y sus afiliados.

Describa el grado, si lo hay, de que hay o habrá transacciones con entidades o personas afiliadas. Incluya los términos de estas transacciones y los documentos de política del banco offshore sobre transacciones con partes relacionadas. Asegúrese de que estos documentos sean compatibles con las políticas emitidas por sus reguladores.

Discuta la forma legal y la propiedad de acciones de la institución y cualquier inversión en subsidiarias o corporaciones de servicios.

Para una entidad que ya está en funcionamiento, describa la situación financiera actual y los recursos actuales, como la red de oficinas, el personal y la base de clientes. Discutir específicamente las fortalezas y debilidades.

Describa la ubicación propuesta, los cuartos de la oficina y cualquier estructura de sucursal. Tenga en cuenta que cada rama debe ser aprobada por los reguladores.

Discuta cualquier plan de crecimiento o expansión, incluidas sucursales adicionales, otras oficinas, fusiones o adquisiciones de otras licencias o corretaje bancarios en el extranjero.

## FUNCIONARIOS, DIRECTORES, ACCIONISTAS Y PERSONAL CLAVE

Proporcione una lista de los organizadores, directores propuestos, altos ejecutivos y cualquier individuo o grupo de accionistas propuestos que actúen de la misma manera y que posean o controlen el 10 por ciento o más de las acciones de la institución. Para cada persona en la lista, adjunte la Declaración de historial personal y complete una verificación de antecedentes de terceros para todas las partes.

Es decir, todos los funcionarios, directores, accionistas, inversores y personas clave deben completar una verificación de antecedentes de terceros. En la mayoría de los casos, esto significa que cada persona nombrada en el plan de negocios debe pasar por una verificación de antecedentes.

La declaración del historial personal también debe incluir una Declaración de condición financiera (SFC) auditada que incluya notas explicativas y detalles que reflejen la condición financiera más reciente de cada persona incluida en la lista (activos, pasivos y patrimonio neto). SFC debe reflejar la condición financiera de la persona dentro de los 6 meses anteriores a la fecha en que todos los documentos requeridos se envían a los reguladores.

Proporcione copias de los pasaportes actuales de las personas que poseen o controlan el 10 por ciento o más de las acciones del banco offshore (si no está incluido en la Declaración de historial personal).

Describa la estructura organizativa y proporcione un organigrama que indique el número de funcionarios y empleados. Describa los deberes y responsabilidades de los altos ejecutivos. Describa los comités de gestión que se establezcan o serán establecidos.

Diagrama de flujo de estructura de retención y personal clave.

Discuta el equipo de inicio y las futuras contrataciones. Esto incluirá uno o dos párrafos sobre cada persona asociada con el negocio. Sus currículums completos están en el apéndice.

Resuma la experiencia bancaria y relevante de cada persona clave. Concéntrese en las operaciones bancarias y la experiencia de cumplimiento de los fundadores y el equipo de inicio.

Tenga en cuenta que los reguladores considerarán la solicitud de la aplicación en los siguientes términos:

- la reputación financiera y la posición del solicitante (s)
  - el historial del solicitante en los negocios
  - la experiencia bancaria y de cumplimiento del equipo, incluidos los funcionarios, directores, accionistas y personal clave. Debe convencer a los reguladores de que puede administrar un banco limpio.
  - desempeño financiero de las compañías afiliadas (si las hay) durante tres años inmediatamente anteriores a la fecha de la solicitud. Finanzas preferidas auditadas.
  - el carácter y la posición de todos los accionistas / directores o directores propuestos de la compañía solicitante
  - el patrimonio neto financiero de cada uno de los accionistas, asociados o afiliados de la empresa que solicita la licencia bancaria internacional. Los inversores deben poder demostrar que pueden apoyar al banco a medida que crece y durante una recesión.
- Poner un capital de \$ 550,000 es solo el primer paso. Entonces tiene capital de nivel 1 y nivel 2, reservas, corresponsalía bancaria, etc.
  - Algunos países, como las Islas Caimán, requieren que cada accionista tenga una red de \$ 10 millones.
  - Debe poder invertir de \$ 2.5 millones a \$ 5 millones en los primeros dos dos tres años en capital corporativo. La ley dice \$ 250,000 en capital pagado el primer día y un CD de \$ 300,000. Entonces el banco debe tener al menos \$ 5 millones en acciones autorizadas. Los inversores deben mostrar cómo adquirirán estas acciones.

Discuta los planes de la institución para abordar la sucesión de la gestión, incluido cualquier programa de capacitación en gestión u otros recursos disponibles.

## **RESUMEN FINANCIERO**

- Comience resumiendo el modelo financiero. Esta es una introducción detallada a la descripción financiera
- Proyecciones y supuestos. Explique las proyecciones y suposiciones incluidas en el modelo financiero.
- Finanzas de la empresa matriz o UBO. Incluya la cantidad de capital que se invertirá en el IFE en los años 1 a 3.

## PLAN DE GESTIÓN FINANCIERA

### Capital y ganancias

- Discuta las fuentes de capital al inicio, si el solicitante comenzó a funcionar recientemente.
- Describa la composición del capital inicial y proyectado (por ejemplo, contribución porcentual de acciones preferentes, acciones comunes, etc.).
- Discuta los objetivos de capital y los medios para alcanzarlos.
- Discuta los objetivos de ganancias en términos de rendimiento de activos, margen de interés neto u otras mediciones de rentabilidad, y resuma las estrategias para lograr esos objetivos.
- Discutir el plan para recaudar capital y financiar el crecimiento futuro.
- Discuta la adecuación de la estructura de capital propuesta en relación con los riesgos internos y externos, los supuestos operativos y financieros planificados, incluida la tecnología, la ramificación y la organización proyectada y los gastos operativos. Presente una justificación exhaustiva para respaldar el capital propuesto, incluidas las actividades fuera de balance contempladas, si corresponde.
- Describa los requisitos del servicio de la deuda para cualquier deuda que se emitirá a nivel de la compañía tenedora para capitalizar la institución, si corresponde.
- Resuma la política de dividendos, si la hay.

### Gestión de liquidez y fondos

- Discuta el plan de la institución para monitorear y controlar su riesgo de liquidez, incluidas las fuentes de financiamiento (depósitos, préstamos). Incluya el soporte de la compañía tenedora, si corresponde.
- Describa cualquier plan para pedir prestado fondos de instituciones financieras u otras fuentes, incluido el apoyo de la compañía tenedora, si corresponde.
- Discuta el tipo de valores de inversión que la institución planea comprar.

### Sensibilidad al riesgo de mercado

- Discuta los objetivos, estrategias y tolerancia al riesgo de la institución para el riesgo de tasa de interés.
- Discuta cómo la institución identificará y medirá el riesgo de tasa de interés.

### Riesgo crediticio

- Discuta cómo la institución identificará y medirá el riesgo de crédito.
- Describa el programa de revisión de préstamos, abordando la independencia, el alcance, la frecuencia y las calificaciones del personal.
- Describa la metodología utilizada para determinar la reserva para pérdidas por préstamos y arrendamientos.

## CONDICIÓN FINANCIERA Y PROYECCIONES

Proporcione tres años de estados financieros auditados y los estados financieros intermedios no auditados más recientes de la última compañía matriz, si está disponible.

Debido al requisito de proporcionar estados financieros auditados, es raro que una empresa activa solicite una licencia bancaria offshore. Por lo general, recomendamos formar una sociedad de cartera extranjera para una solicitud de licencia bancaria internacional.

Proporcione los requisitos de capital obligatorios de la autoridad bancaria o reguladora local y el grado en que la institución cumple o no cumple con dichos requisitos de capital.

Proporcione proyecciones trimestrales del balance y del estado de resultados para los próximos tres años de operaciones. El balance general proyectado debe incluir detalles sobre la composición de activos, pasivos (incluidos depósitos) y capital. El estado de resultados proyectado debe incluir la composición de ingresos y gastos para el período cubierto.

Además, las proyecciones financieras deben presentarse de dos maneras: (1) mostrando todas las cantidades en dólares estadounidenses (\$) y (2) como un porcentaje de los activos totales.

Proporcione una descripción detallada de todos los supuestos utilizados para preparar las declaraciones proyectadas, incluido el escenario de tasa de interés asumido, los costos iniciales, los volúmenes de actividad, los rendimientos esperados y el plazo esperado para presentar cada nuevo producto y / o servicio.

Proporcione la base para los supuestos utilizados para los ingresos y gastos sin intereses.

## **POLÍTICAS**

- Código de conducta
- Conozca a su cliente
- Pautas de diligencia debida y AML
- Cumplimiento
- Antisoborno y anticorrupción

## **DOCUMENTOS DE RESPALDO**

Anexo 1 - Currículums de directores, personal clave y accionistas

Anexo 2- Diligencia debida sobre personas conectadas

Anexo 3- Plan de continuidad del negocio

Anexo 4- Lista de servicios solicitados bajo la Ley 273 (Licencia de Banco de Puerto Rico únicamente)

Los servicios solicitados deben ser un subconjunto de los servicios totales que puede ofrecer un IFE. El IFE debe solicitar SOLO aquellos servicios que planea ofrecer en el año 1 y 2. En la mayoría de los casos, solo se aprobarán los servicios que se ofrecerán en el año 1.

Tenga en cuenta que los reguladores intentarán reducir la cantidad de servicios solicitados. Quieren que un IFE esté lo más enfocado posible y solo ofrezca una pequeña cantidad de servicios. Por lo tanto, debe presentar un argumento sólido para todos y cada uno de los servicios que desea ofrecer.

Aquí hay una lista completa de servicios (esto es específico para una Licencia de entidad financiera internacional de Puerto Rico):

1. Aceptar depósitos de personas extranjeras en cuentas, así como depósitos a la vista o a plazo fijo y depósitos interbancarios de fondos, o pedir prestado dinero de instituciones financieras internacionales y cualquier otra persona extranjera;
2. Hacer, adquirir, colocar, garantizar, fianzas o préstamos de servicios;
3. Emitir, confirmar, notificar, negociar o refinanciar cartas de crédito, incluidas las transacciones para el financiamiento de exportaciones, incluso si el beneficiario es una persona doméstica;
4. Descuentos, redescuentos, transacciones o intercambios de giros postales, letras de cambio e instrumentos similares;
5. Invertir en valores, acciones, pagarés y bonos del Gobierno;
6. Realizar cualquier transacción bancaria permitida por la Ley en la moneda de cualquier país, o en oro o plata, y participar en el comercio de divisas;
7. Suscribir, distribuir y, de otro modo, comerciar con valores, pagarés, instrumentos de deuda, giros y letras de cambio emitidos por una persona extranjera para su compra final fuera de la jurisdicción;
8. Participar en el financiamiento comercial de actividades de importación, exportación, trueque e intercambio de materias primas y productos terminados con personas nacionales;
9. Participar en cualquier actividad de naturaleza financiera fuera de la jurisdicción que se permitiría, directa o

indirectamente, que realice una compañía tenedora de bancos o una oficina extranjera o filial de un banco de los Estados Unidos de conformidad con la ley de los Estados Unidos aplicable;

10. Actuar como fiduciario, albacea, administrador, registrador de acciones y bonos, custodio de propiedad, cesionario, fiduciario, abogado de hecho, agente o en cualquier otra capacidad fiduciaria;

11. Adquirir y arrendar bienes personales a solicitud de un arrendatario que sea una persona extranjera, de conformidad con un contrato de arrendamiento financiero que cumpla con el Reglamento;

12. Comprar o vender valores y proporcionar asesoramiento de inversión en relación con tales transacciones;

13. Actuar como cámara de compensación en relación con los contratos financieros de instrumentos de personas extranjeras;

14. Organizar, administrar y proporcionar servicios de administración a instituciones financieras internacionales y otros tipos de entidades financieras ubicadas fuera de la jurisdicción, tales como compañías de inversión y fondos mutuos;

15. Participar en otras actividades que estén expresamente autorizadas por el Reglamento u orden del Director / Comisionado, o que sean incidentales a la ejecución de los servicios autorizados por la Ley;

16. Participar en la concesión y / o obtención de préstamos que se originan y / o están garantizados por las autoridades gubernamentales declaradas mencionadas en la Ley;

17. Establecer sucursales fuera de la jurisdicción, en los Estados Unidos continentales o sus posesiones, o en otros países extranjeros. Puerto Rico excluye la aceptación de depósitos para estas sucursales;

18. Establecer una unidad de servicio u oficina en la jurisdicción, en la que solo se llevarán a cabo operaciones específicas relacionadas con los servicios de las instituciones financieras internacionales;

19. Proporcionar a otras instituciones financieras internacionales o a personas extranjeras fuera de la jurisdicción, aquellos servicios de naturaleza financiera, tal como estos están definidos y generalmente aceptados en la industria bancaria de los Estados Unidos y la jurisdicción, y que no figuran en este sección.

20. Aceptar depósitos debidamente garantizados o pedir prestado dinero debidamente garantizado del Banco Gubernamental de Fomento para Puerto Rico y el Banco de Desarrollo Económico para Puerto Rico;

21. Haga o coloque depósitos y, de otro modo, otorgue dinero prestado al Banco Gubernamental de Fomento para Puerto Rico y al Banco de Desarrollo Económico para Puerto Rico, cualquier institución financiera internacional o cualquier banco, incluidos los bancos organizados bajo las leyes de Puerto Rico , y sucursales en Puerto Rico de bancos que son personas extranjeras;

22. Participar en la concesión y / o obtención de préstamos originados y / o garantizados por cualquier banco considerado una persona doméstica, excluyendo las transacciones entre cualquier banco considerado una persona doméstica y una entidad afiliada;

23. Adquirir préstamos clasificados o incobrables, así como cualquier propiedad personal o real (tangibles e intangibles) que sirva como garantía para dichos préstamos, de cualquier banco considerado como persona doméstica o de cualquier sucursal de un banco extranjero en Puerto Rico. Esto incluye la ejecución de la garantía relacionada con los préstamos antes mencionados y la venta de propiedades que sirven como garantía para dichos préstamos;

24. Financiar, a través de préstamos o valores financieros, proyectos en áreas de prioridad para el Gobierno de Puerto Rico en aquellos casos designados como extraordinarios por el Secretario del Tesorero y el Comisionado;

25. Participar en la prestación de los siguientes servicios: (i) gestión de activos; (ii) gestión alternativa de

inversiones; (iii) gestión de actividades de inversión de capital privado; (iv) gestión de fondos de cobertura o fondos de alto riesgo; (v) grupos de inversión de capital; (vi) administración de fideicomisos que sirven para convertir diferentes grupos de activos en valores; y (vii) servicios de administración de cuentas en custodia; siempre que dichos servicios se ofrezcan a personas extranjeras.

Notas:

1. Debe solicitar el n. ° 1, aceptar depósitos del público en general para usar la palabra "banco" en su nombre.
2. # 25 sería utilizado por una oficina familiar, un fondo de inversión o un banco cautivo solamente. Los bancos internacionales estándar no solicitan esta categoría de servicios.