

plan de Viabilidad para

**Financiar, Reestructurar, liquidar
o atraer inversores**

Felipe de Pablos Martínez-Alcalá
Economista y Socio de Plandeviabilidad.com

C.V.

- ➔ **Licenciado** en Administración y dirección de Empresas por la Universidad Complutense de Madrid.
- ➔ **Economista** del Ilustre Colegio de Economistas de Sevilla con el nº 3614.
- ➔ **Miembro del Registro** de economistas auditores con el nº 12163.
- ➔ **Miembro del Registro** de expertos en Contabilidad e información financiera con el nº 1396.
- ➔ **Master** en Auditoría y Control de Gestión por la Universidad Pablo de Olavide.
- ➔ Numerosos **cursos** de actualización con carácter anual sobre las especialidades anteriores.
- ➔ **Experiencia** con mas de 15 años asesorando Empresas de manera interna y externa.

Índice de Contenidos

1. Definición de *Plan de Viabilidad*.
2. *Utilidades y necesidades que cubre.*
3. *Tipos de Planes de viabilidad más utilizados.*
4. *¿Porqué este?, El P.V. Económico-Financiero para re-estructuraciones y solicitud de inversión/financiación.*
5. *Partes esenciales que debe contener un P.V.*
6. *Puntos de conexión entre Promotor y concedente.*
7. *Como generar confianza con el P.V.*
8. *Destinatarios del Plan de Viabilidad y demanda latente.*
9. *Los 3 Pilares fundamentales del Plan de Viabilidad.*
10. *Elementos de Viabilidad.*
11. *Credibilidad de un Plan de Viabilidad.*
12. *Factores clave de éxito.*
13. *Preámbulo al inicio del P.V.*
14. *El P.V. Económico-Financiero*
15. *Ejemplos:*
 1. *Informe de Plan de viabilidad para el FEAGA.*
 2. *Plan de Viabilidad para Inversores basado en riesgos.*
 3. *Plantillas Excel de estimaciones.*

1. Definición de Plan de Viabilidad

Es una Hoja de Ruta escrita, que sirve para evaluar los distintos escenarios con los que se puede encontrar un negocio, dependiendo en la fase en la que se halle:

- Fase de creación: Para Emprendedores.
- Fase de Crecimiento: Para nuevas actividades, servicios, replanteamientos y/o revisiones del plan inicial.
- Fase de Re-estructuración: Para negocios en situaciones de crisis por bajadas significativas en sus ventas, beneficios o crisis en el análisis de valor de la oferta (ya no aporta nada nuevo).
- Fase de liquidación: Para negocios en extinción o situación concursal, que precisan de una liquidación ordenada de activos y pasivos con arreglo a la legislación.

2. Utilidades y necesidades que cubre

Fundamentalmente cubre las siguientes necesidades:

- Minimiza los riesgos de inversión: Al estimar unos determinados escenarios proyectados en el tiempo y con una base documental adecuada (y a ser posible auditada), minimiza el riesgo de fracaso ante diferentes situaciones de variación de ingresos (dado que los gastos y contingencias principales pueden conocerse con mayor exactitud que los ingresos).
- Analiza la propuesta de valor: Previamente a cualquier lanzamiento de negocio o re estructuración actividad, se puede determinar si realmente cubre una necesidad o ayuda a satisfacer una carencia de mercado con demanda.
- Concluye una actividad de manera ordenada: El Plan de viabilidad en una fase de liquidación concursal o de común acuerdo, permite establecer el sistema de liquidación de manera ordenada y pautada para evitar habituales errores por desconocimiento de la normativa de aplicación en estas situaciones.

3. Tipos de Planes de viabilidad mas utilizados

Fundamentalmente se utilizan en función de las necesidades que cubren y los mas importantes son los siguientes:

- Modelo (Lienzo) LEAN CANVAS: Este modelo muy utilizado actualmente por emprendedores, analiza la propuesta de valor al mercado, su análisis de costes, los canales de venta y distribución y los sistemas de control y se fundamenta en 9 pilares básicos plasmados en un lienzo que alterna problemas y soluciones para dar una imagen clara, visual y realista. Los 9 pilares son los siguientes:
 1. Perfil del cliente objetivo.
 2. Necesidades a cubrir del cliente.
 3. Propuesta de valor que aportamos a los clientes.
 4. Características principales del producto y/o servicio.
 5. Canales de difusión para dar a conocer el negocio.
 6. Flujos de ingresos que proporciona el ppto/servicio.
 7. Costes necesarios para el desarrollo de la actividad.
 8. Identidad esencial que identifica el ppto/ss, en una frase “Nike=Just do it”
 9. Métricas de control y desviaciones.

- Modelo Plan de Viabilidad para Organismos Oficiales “ayudas”: No existe un parámetro tipo, aunque es el modelo tradicional en esencia pero varía dado que cada organismo se centra en fines distintos, estos pueden ser:
 - Fines para ayudas de interés social: En estos modelos hay que destacar aspectos de contratación y aumentos de plantillas laborales en las previsiones de ingresos que deben de generar objetivos de pocos beneficios en pro de aumentar las contrataciones o en pro de fines formativos en cuestiones de mejora social.
 - Fines Tecnológicos basados en la modernización o el I+D+i: En un caso u otro, cobra mas interés el aspecto técnico y la narración del mismo ya que dependiendo del encuadramiento, podrá ser aprobada o denegada la ayuda (CDTI, perfil I+D+i que sea absolutamente novedoso).

El formato de estos modelos, suele tener mas peso el aspecto narrativo y técnico en función de las características de la ayuda, que las previsiones analíticas. Y en algunos casos se deben de acompañar de informes de expertos independientes que verifiquen las afirmaciones de las proyecciones y el soporte documental que soporta el análisis de los fines de la ayuda a través del VAN y la TIR, como es el caso de las ayudas a la modernización y desarrollo Rural (ver modelo de revisión).

- Modelo Plan de Viabilidad Económico-Financiero para re-estructuraciones y solicitud de inversión/financiación: Digamos que este modelo podría ser el mas delicado y el mas complejo, dado que debe ser breve, conciso, claro y verificable. Y va dirigido a inversores, analistas de riesgos de banca, auditores y directores financieros. Aglutina los puntos mas importantes de los dos anteriores ya que no contempla la liquidación de la actividad sino la reactivación y/o viabilidad del negocio o actividad. Es un modelo que basa su fundamento en el riesgo y la verificación de los escenarios, dando un peso importante a la contrastación de la información.

** Este modelo es el que desarrollaremos en el seminario*.*

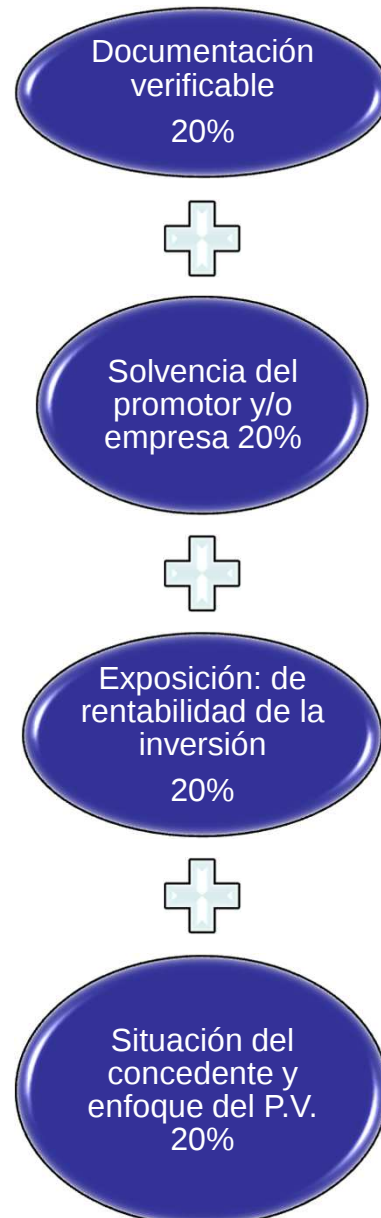
- Modelo Plan de Viabilidad concursal y/o de liquidación: La L.C. en su Disp. Adicional. 4ª contemplaba el plan de viabilidad como una parte importante en el proceso concursal tanto para viabilizar la salida del concurso como la liquidación del negocio ya sea como empresa o profesional. Este modelo se puede utilizar para procesos no concursales para liquidaciones de negocios de manera ordenada.

Se fundamenta este modelo en el aspecto más analítico y financiero así como en la clasificación de activos y pasivos proyectando la realización de los mismos.

4. El P.V. Económico-Financiero para re-estructuraciones y solicitud de inversión/financiación.

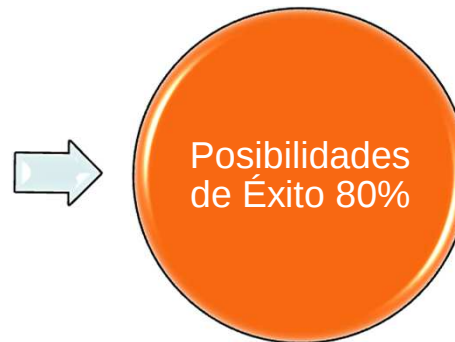
Después de muchos proyectos realizados de todo tipo de formatos, atendiendo a una gran diversidad de concedentes u órganos de decisión y después de haber visto, revisado y analizado con otros profesionales financieros o analistas de riesgos; creo que el modelo que se comentará a continuación es el mas completo al aunar todos los aspectos fundamentales a tener en cuenta, a la hora de conceder una financiación de la índole que sea o a formar parte del proyecto en caso de que se trate de un inversor.

A continuación se analizará tanto los aspectos cualitativos como cuantitativos a la hora de viabilizar un proyecto, ya sea a la hora de realizarlo, auditarlo o decidir sobre su aprobación.



5. Partes esenciales que debe contener un P.V.

Un plan de Viabilidad ayuda a consolidar al menos un 80% de posibilidades para obtener **FINACIACIÓN, REESTRUCTURAR o CAPTAR INVERSIÓN.**



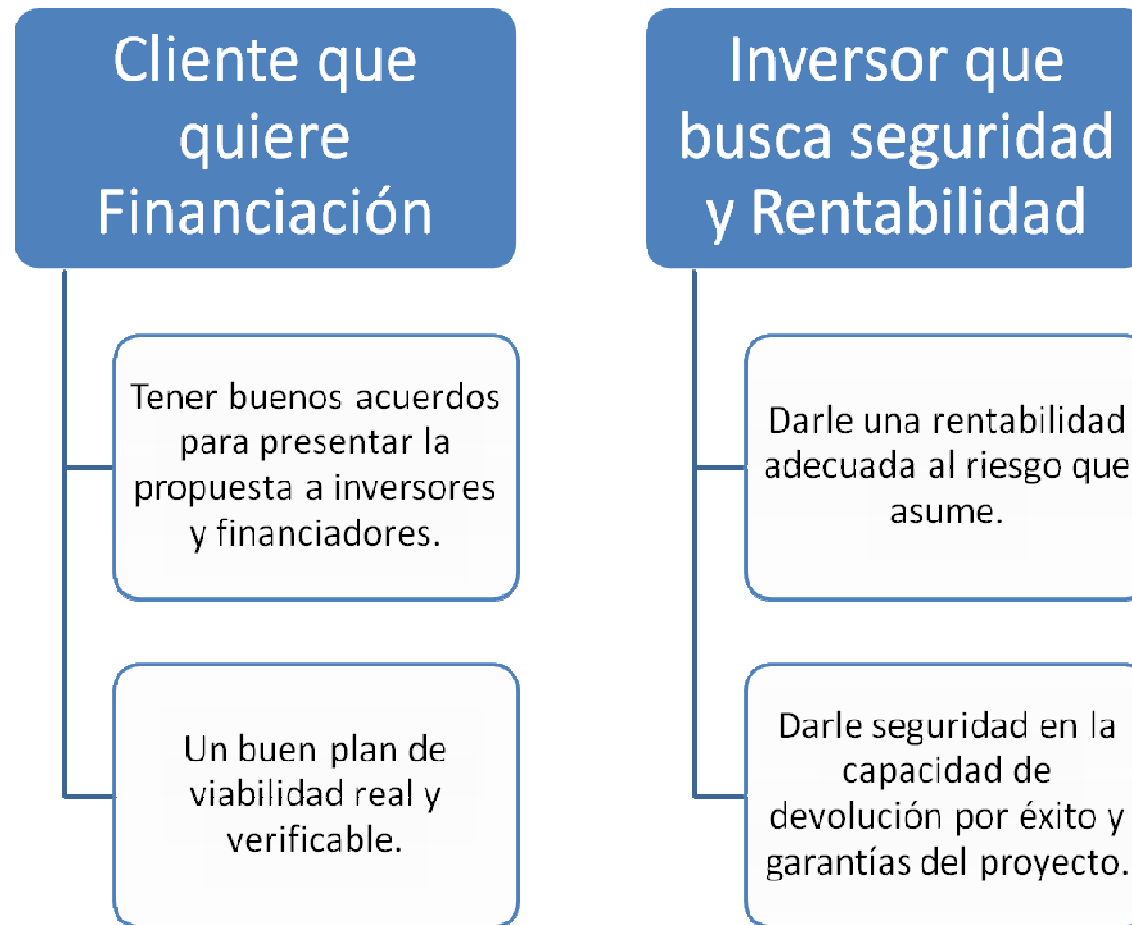
6. Puntos de conexión entre Promotor y concedente.



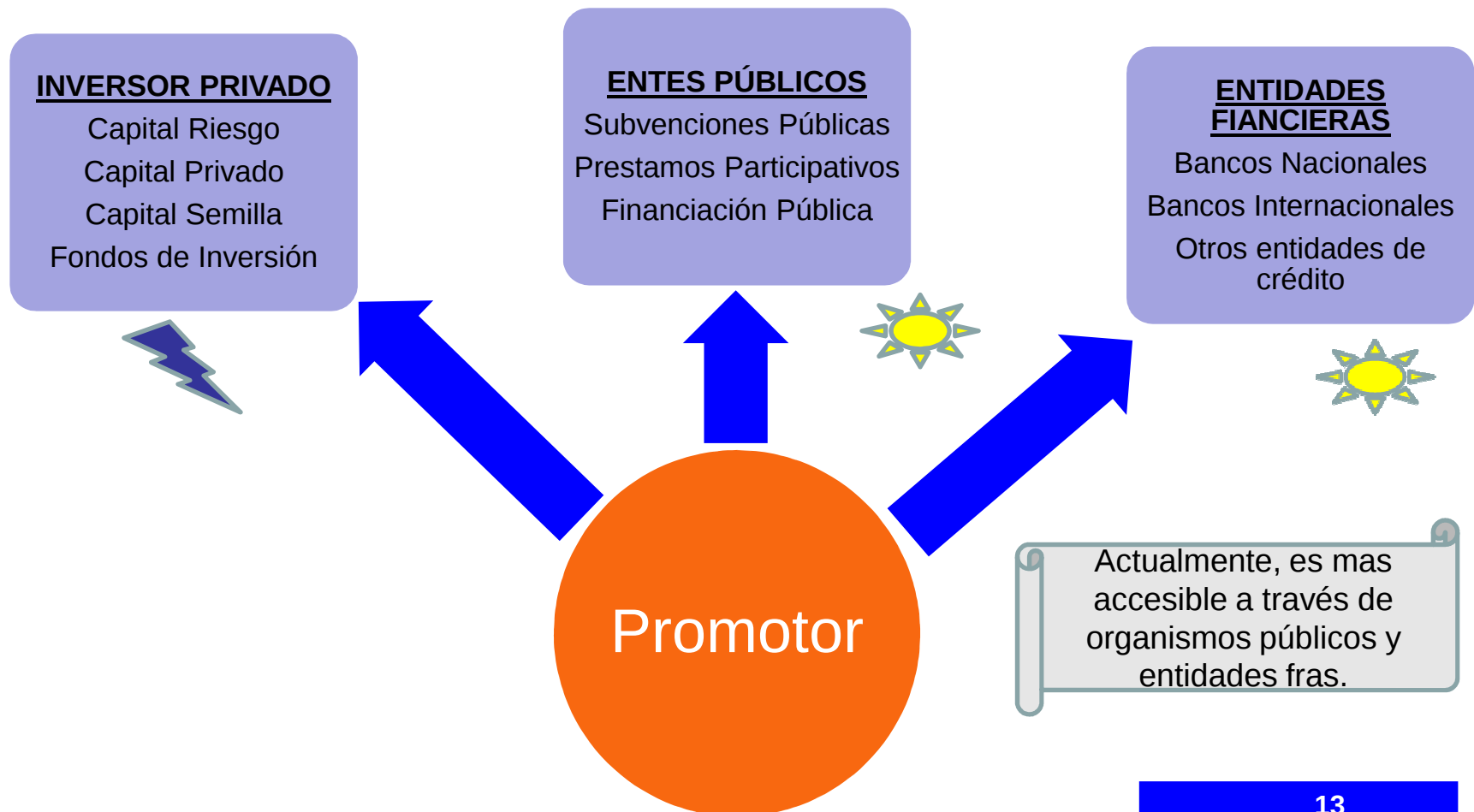
La Necesidad del promotor = Financiación + seguridad en la devolución (€) + éxito del proyecto

La Necesidad del Inversor = Rentabilidad en el préstamo o inversión + capacidad de devolución promotor + éxito del proyecto

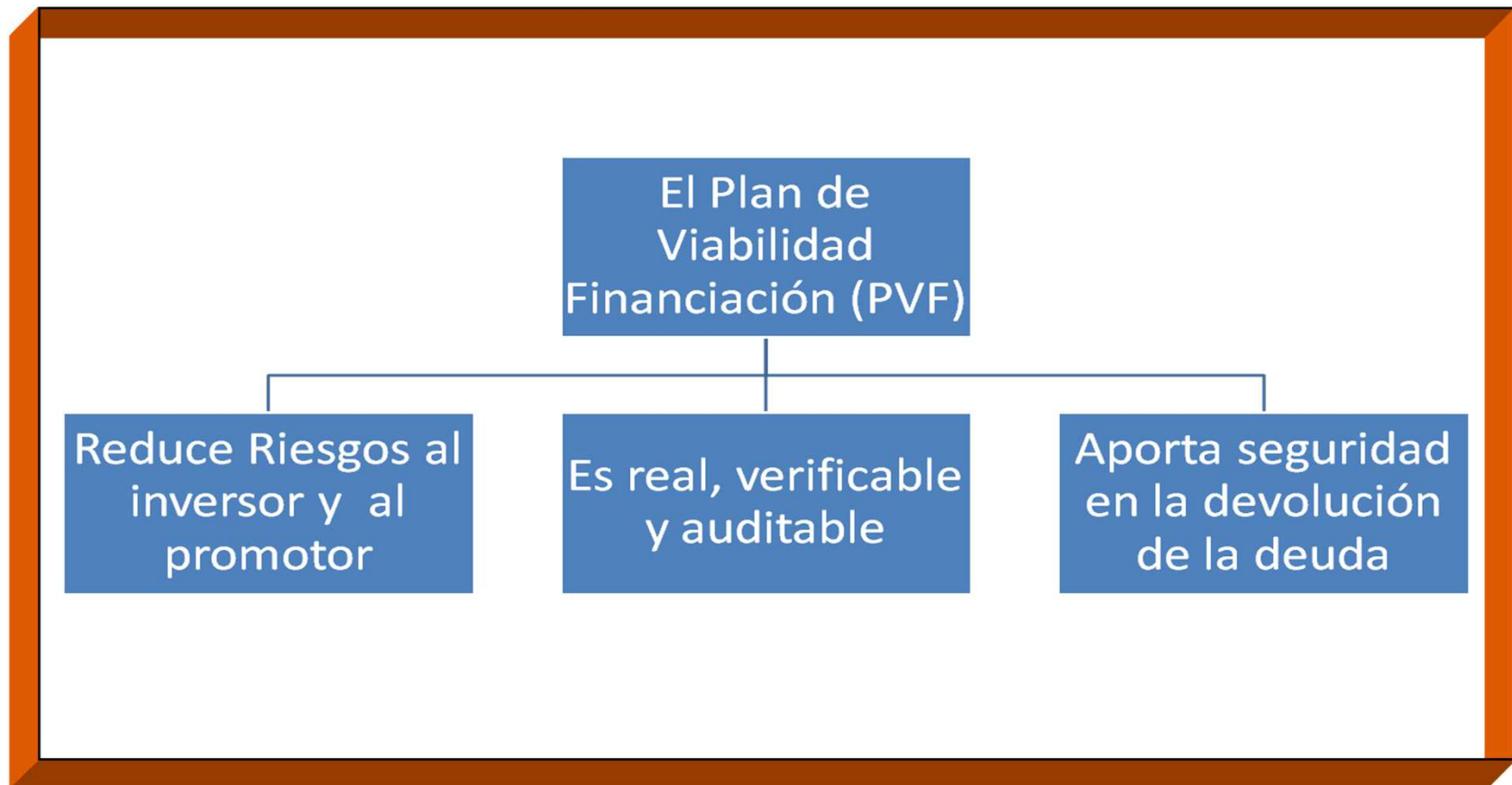
7. Como generar confianza con el P.V.



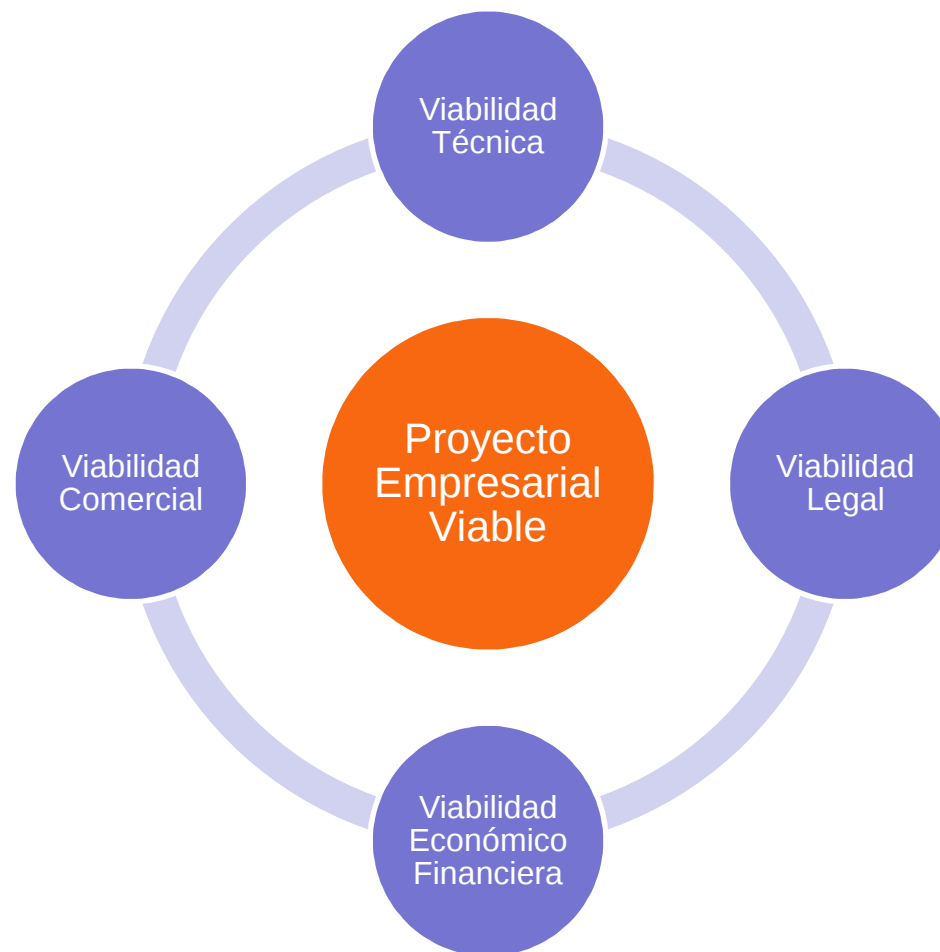
8. Vías de obtención de Financiación



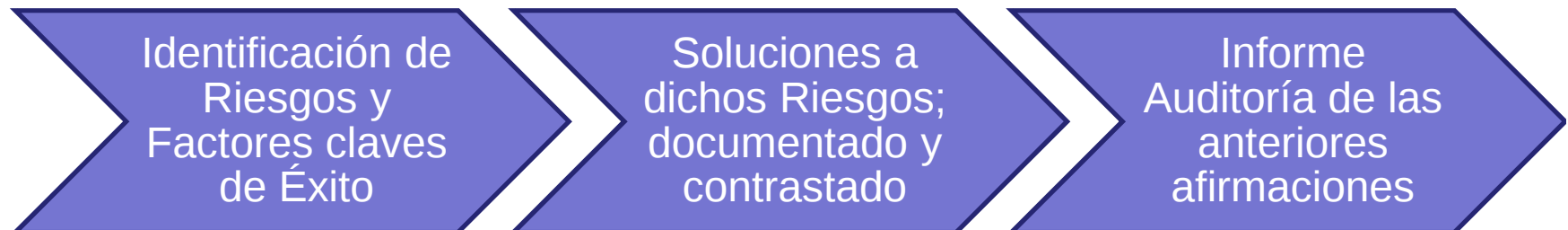
9. Los 3 elementos básicos del P.V.



10. Elementos de Viabilidad ¿Cuándo es Viable un Proyecto?



11. Credibilidad de un P.V. ¿Cuándo es Creíble un Proyecto?



12. Factores Claves de Éxito

¿Que son los Factores Claves de éxito?



Son Aquellos que marcan la diferencia entre el éxito o fracaso del proyecto.

13. Preámbulo: Las claves de un buen plan

➔ Errores que no se deben cometer.

- ➔ El papel no lo soporta todo.
- ➔ La dirección no tiene la bola de cristal para imponer predicciones de venta.
- ➔ Los negocios no tienen crecimientos del 70% en 2 años y del 50% los siguientes, ni viceversa.
- ➔ La narración no debe ser ni escueta ni demasiado detallista.

13. Preámbulo: Las claves de un buen plan _____

→ ¿Que se debe cuidar?

- ➡ El papel solo soporta, lo que se puede demostrar documentalmente.
- ➡ Las predicciones de venta deben soportarse con: pre-acuerdos comerciales, presupuestos históricos y futuros, pero basados en planes estratégicos.
- ➡ Los negocios tienen crecimientos moderados, salvo excepciones en nichos de mercado de venta explosiva.
- ➡ La narración debe ser la de un novelista, didáctica e interesante.
- ➡ Hay que potenciar las fortalezas y justificar de manera solvente, las debilidades del proyecto.

14. El P.V. Económico-Financiero.

INDICE

- 1. Elevator pitch.**
- 2. Resumen Ejecutivo. (one pager)**
- 3. Promotor/es.**
- 4. Escoring Promotor/es.**
- 5. Organigrama Institucional:**
 - a) Accionariado.
 - b) Órgano administración.
 - c) Organigrama institucional y operativo.
- 6. Negocio: Mercado, competencia y Dafo.**
- 7. Proyecto: Empresa y Producto o servicio.**
- 8. Análisis de Riesgos:**
 - a) Riesgo Comercial y Marketing.
 - b) Riesgo Jurídico.
 - c) Riesgo técnico.
 - d) Riesgo Financiero; Escoring, pull bancario y análisis de balances.
 - e) Riesgo Laboral.
 - f) Riesgo de Mercado y competencia.
- 9. Proyección y valoración; Rentabilidad, plazo de recuperación, apalancamiento, Van y Tir.**
- 10. Pert Grafo (Cronograma).**
- 11. Informe Auditoría.**
- 12. Apéndices y anexos.**

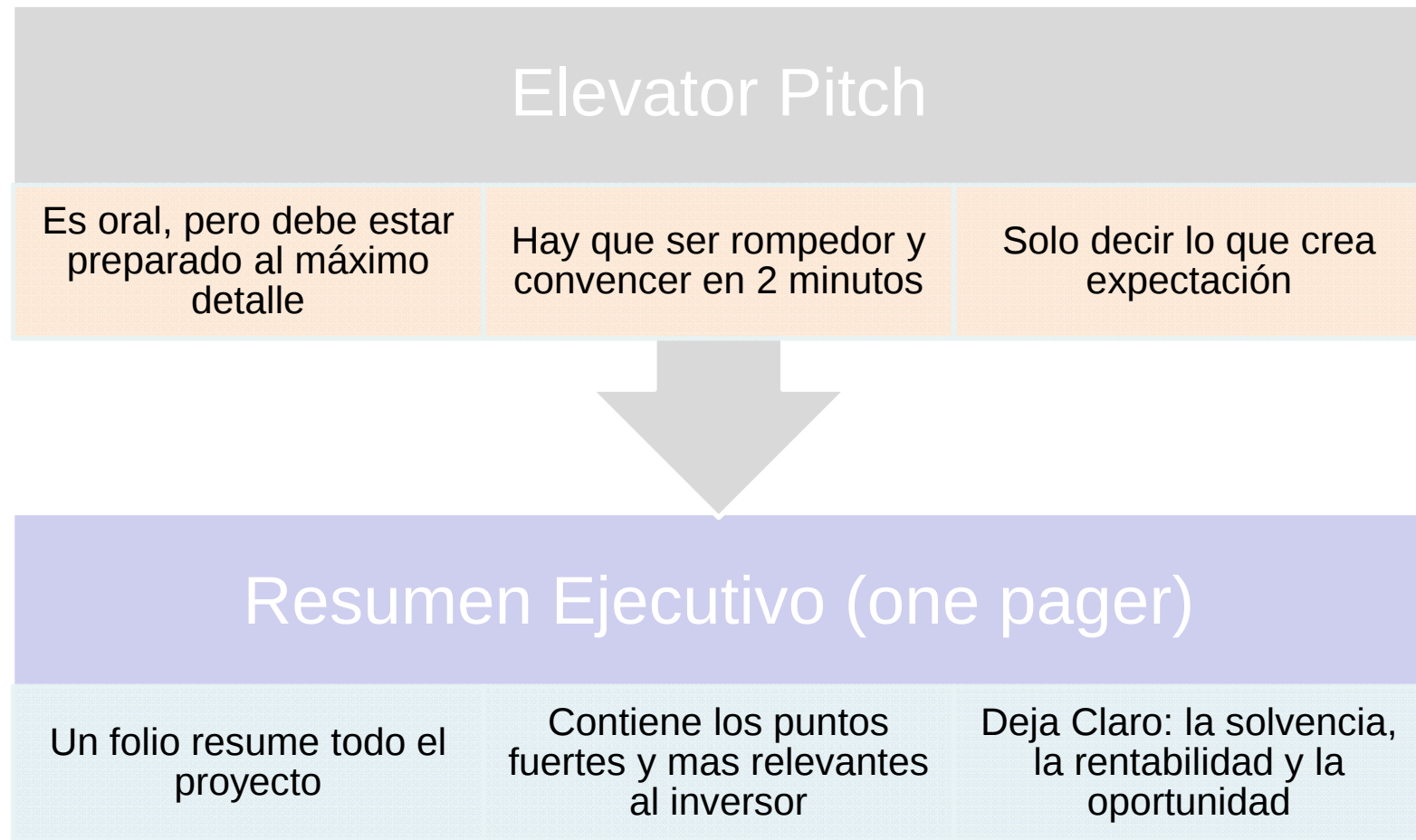
VAMOS A DIVIDIR EL INDICE EN 3 BLOQUES

14.1. Convencer y crear expectativa en pocas palabras (PVF)

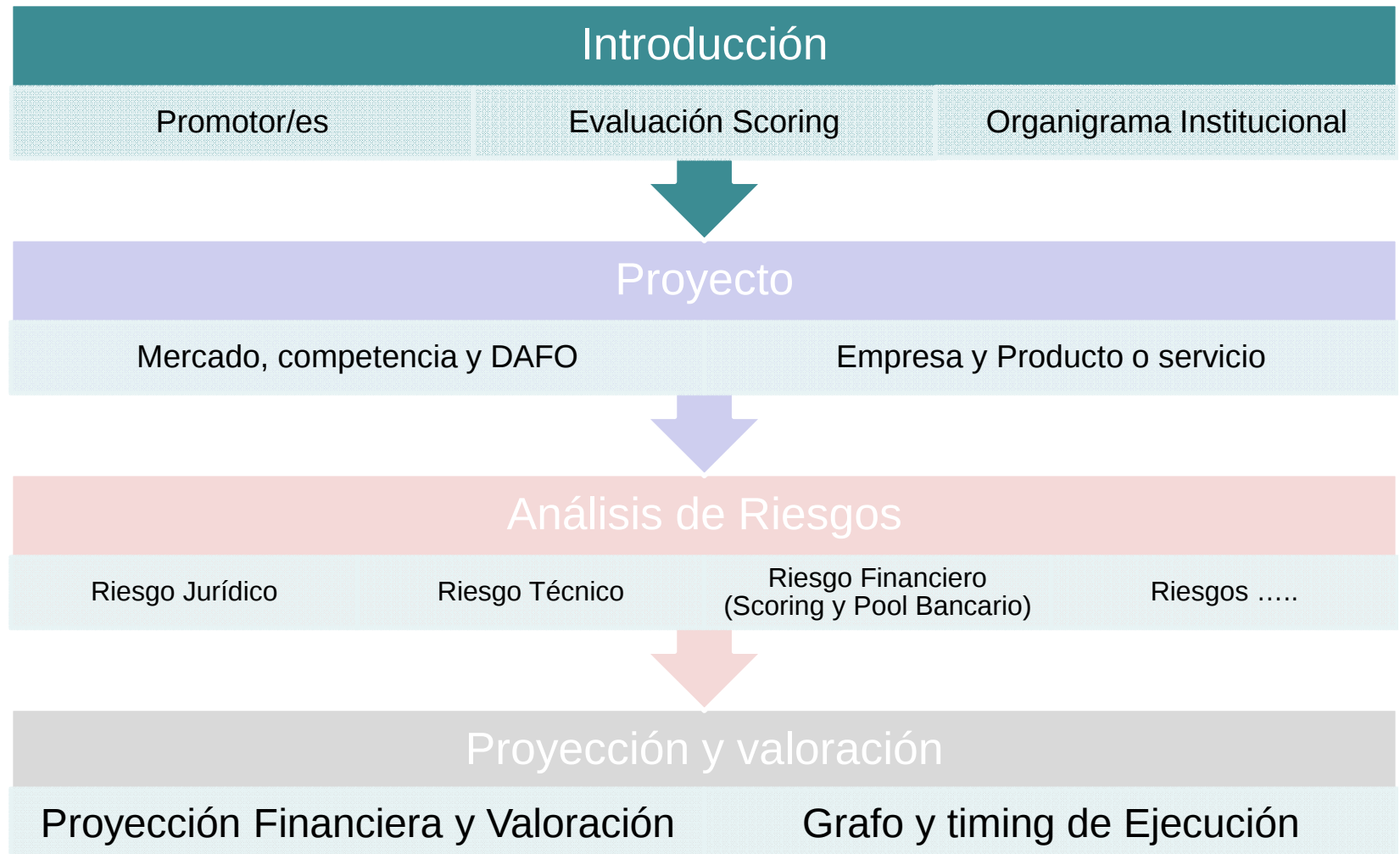
14.2. Desarrollo del Plan de Viabilidad (PVF)

14.3. Puntos de Fortalecimiento del Plan de Viabilidad (PVF)

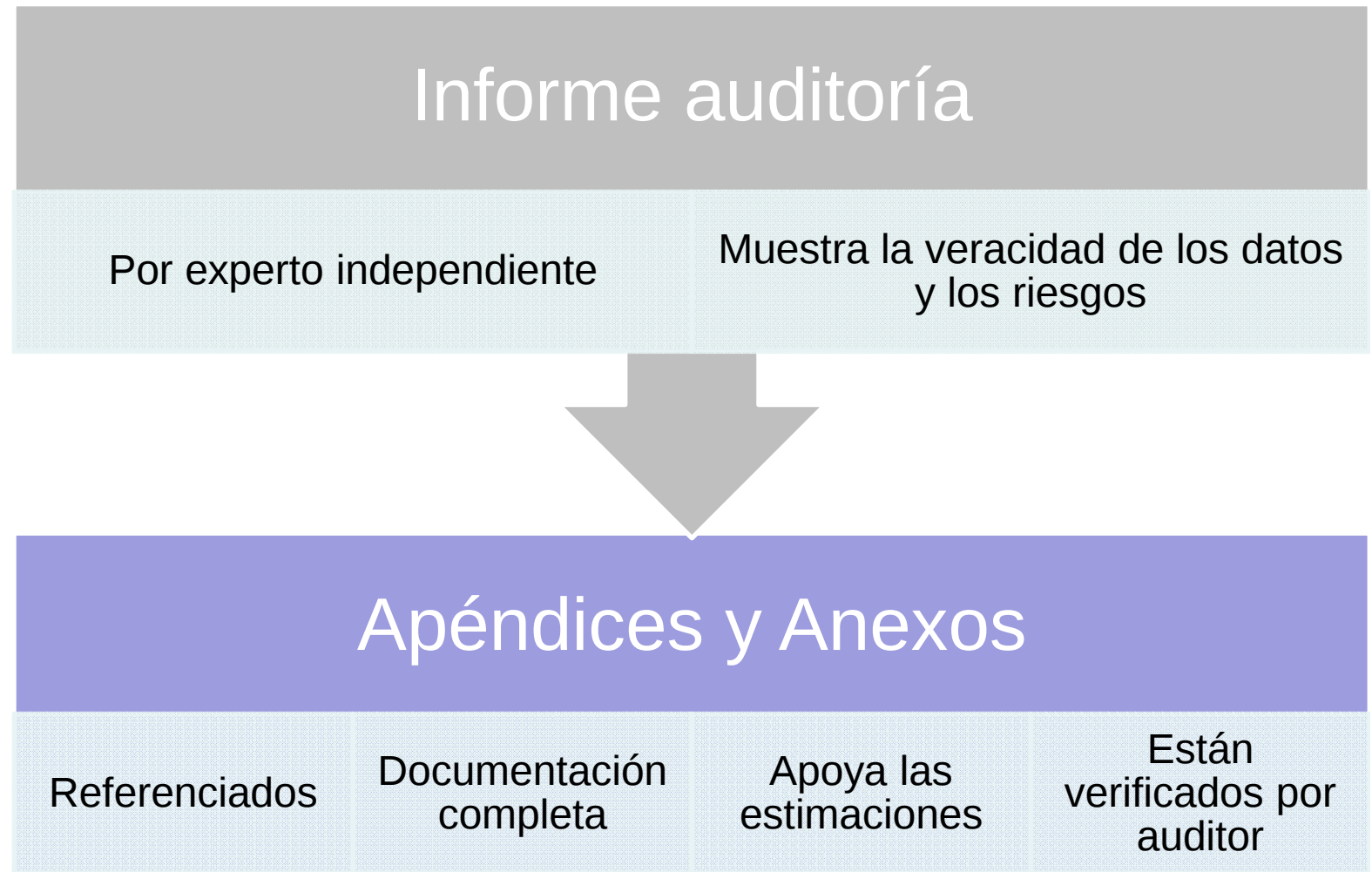
14.1.Convencer y crear expectación en pocas palabras (PVF)



14.2. Desarrollo del Plan de Viabilidad (PVF)



14.3. Puntos de Fortalecimiento del Plan de Viabilidad (PVF)



Desarrollemos el bloque I

P/ Plan de viabilidad

CREAR ATENCIÓN
ES DAR A CONOCER, EL ERROR
QUE SUPONDRÍA NO LEERSE EL
PLAN DE VIABILIDAD

Tochos inútiles ¡¡NO!!

Factor Rompedor: El Elevator Pitch

PONEROS EN SITUACIÓN

- Es la oportunidad de tú vida y la persona que llevas tiempo queriendo acceder.
- Solo tienes una oportunidad y 2 minutos de tiempo.
- Si no captas su atención, No hay segunda entrevista.
- Ensayá: lo que dices, como lo dices y tú aspecto. Todo debe ser perfectamente casual.

Rompedor: El Elevator Pitch

- Debes transmitir oportunidad, confianza e interés.
- Brevemente debes mostrar tú idea, el mercado y tú modelo que lo hace diferente.
- Di breves datos sobre ganancias reales (no exagerar), facturación y riesgos controlados.
- Por último presenta al equipo que lo hará posible.

El analista ocupado: Resumen ejecutivo (one pager)

- Debe ser un mini plan de negocios en 1 página, es un “un documento de venta”.
- El objetivo del Resumen Ejecutivo, es lograr que el inversor siga leyendo, que se “entusiasme”.
- No es una introducción ni un prólogo.
- No es una breve descripción del negocio y sus productos.
- No es un índice ni una recolección de puntos interesantes.
- Debe Contener los siguientes puntos:

El analista ocupado: Resumen ejecutivo (one pager)

- **Introducción:** a la izquierda un cuadro con socios actuales, industria, Alianzas, objetivos financieros, inversores actuales, uso de los fondos.
- **Descripción del Negocio:** Modelo de negocio y principales características (muy superficial)
- **Historia de la compañía:** hitos importantes desde sus comienzos, en caso de Start-up, como nace el emprendimiento y en que estado se encuentra.
- **Dirección/Equipo:** roles, experiencia y formación del equipo.
- **Productos/Servicios:** descripción, que los hace diferentes de los existentes, que necesidad cubren “apuesta de valor”, que lo hace esencial, diferente y necesidad que cubre.
- **Tecnología/Conocimientos necesarios:** qué conocimientos son necesarios para este emprendimiento, con cuáles cuentan actualmente, como piensan acceder a los que le falten.
- **Mercado:** tamaño del mercado, principales características. Evolución y tendencia. Participación a alcanzar.
- **Canales de Distribución y Difusión:** de que manera los productos llegarán al mercado objetivo.
- **Competencia:** fortalezas y debilidades de los principales competidores, que nos diferencia de ellos.
- **Resumen de Proyecciones financieras**
- **Algunos indicadores:** Monto de la inversión, Exposición máxima, Mes de exposición máxima, mes del punto de equilibrio, TIR (Tasa Interna de Retorno) del proyecto y TIR para el inversor

Desarrollemos el bloque II



***LA EJECUCIÓN DEL PLAN
IMPLICA SER METICULOSO
SIN LLEGAR A PERDERSE EN
DETALLES INÚTILES***

Introducción: El Promotor/es

- Los Accionistas deben tener C.V. marcados por:
 - Éxitos empresariales y/o profesionales.
 - Solvencia Financiera y Patrimonial.
 - Reconocimiento y Prestigio.
 - Y que se les reconozca por que se Implican en los proyectos.

Introducción: Scoring y Evaluación del promotor/es

- **Es un Informe de con datos oficiales.** Las entidades financieras lo tienen, el exponerlo, da claridad y transparencia frente a financiadores e inversores (CIRBE).
- **Indica la solvencia real del Promotor/es**, su pool Bancario y Productos Financieros con cada entidad Financiera.
- **Caso de ser propietario de empresas** se podrá incorporar Scoring de las mismas, en el que se pueda comprobar solvencia, Pool Bancario y riesgos por productos.
- **Un buen Scoring, fortalece la confianza** del financiador o inversor.

Introducción: Organigrama Institucional.

- **Accionistas de la entidad o inversores del proyecto:** Descripción del porcentaje de participación de cada promotor
- **Órgano de administración:** Descripción del equipo directivo y el formato adoptado; consejo de administración, consejeros delegados, administrador único...
- **Organigrama institucional y operativo:** Esquema de la organización diferenciado por niveles estratégicos y operativos.

Proyecto: Mercado, Competencia y D.A.F.O.

- **Analizar el mercado:** Local, provincial, nacional e Internacional. Y exponer los beneficios de nuestra oferta respecto de otros.
- Analizar la **oferta de la competencia** de Productos o servicios de igual categoría, como otros complementarios o sustitutivos.
- **Análisis D.A.F.O.:** Debilidades y Fortalezas de la empresa proyecto y Amenazas y oportunidades del mercado objetivo.

Proyecto: Empresa y Producto o servicio ofrecido.

- **Descripción del tipo de empresa** a razón del tipo de entidad jurídica, denominación social, año de constitución, objeto social y domicilio social.
- **Descripción comercial:** áreas de influencia, sector al que destina sus productos o servicios.
- **Productos o servicios** que comercializa, describiendo las ventajas competitivas. (no entrar en profundidad en cuestiones técnicas, solo aspectos comercialmente pegadizos y relevantes).

“debe aportar valor de manera contrastada”

Análisis de Riesgos y Factores clave de éxito:

Se trata en este apartado de mitigar las dudas sobre los factores claves de éxito y los riesgos aparejados a conseguir los fines más satisfactorios para cada área, si todas confluyen de manera satisfactoria, los riesgos de abordar con éxito el proyecto serán mínimos y las posibilidades de conseguir el éxito serán mayores. Tipos de riesgos:

- **Riesgo Comercial y Marketing**: Se mitiga con un buen plan de marketing y un equipo comercial profesionalizado y con la experiencia suficiente para que los presupuestos presentados sean creíbles y respaldados por éxitos comerciales en anteriores campañas, empresas o proyectos.
- **Riesgo Jurídico**: Se mitiga con un adecuado estudio jurídico, dependiendo del sector o el país o el tipo de negocio, se requerirá de estudios más o menos especializados y detallados. Países de gran potencial, llevan aparejados riesgos jurídicos importantes por la sintonía con el Riesgo País, ejemplo (IPF/Argentina)...

Análisis de Riesgos y Factores clave de éxito:

- **Riesgo técnico:** Se mitiga con un manual de procedimientos e informe de viabilidad técnica, testado por ingenieros y auditores de Calidad independientes. Es importante mitigarlo, dado que una adecuado proceso ahorra costes o aportar valor al producto o servicio, dando mayor capacidad de éxito al proyecto.
- **Riesgo Financiero:** Una adecuada planificación financiera (realista), genera confianza sobre la capacidad de generar flujos de efectivo suficientes como para cubrir riesgos de impagos, aquí concluyen todos los riesgos, unas previsiones realistas están soportadas en que todos los riesgos estén asumidos y cubiertos
- **Riesgo Laboral:** En función del sector, tendrá mayor riesgo de contingencias laborales, por lo que es vital tener previstos varios escenarios de crisis y absentismo así como la cobertura de los mismos. Determinados sectores fijan su viabilidad en el riesgo laboral y la fuerza de los sindicatos, ejemplo astilleros o delfi.
- **Riesgo de Mercado y competencia:** El promotor debe conocer el mercado y la competencia perfectamente, para ofrecer productos similares o mejores pero aportando valor o siendo competitivos en precios (mejor aportar valor). El plan de negocio debe recoger la competencia actual y potencial y como aprovecharla, así como un estudio del mercado actual para nuestros productos y/o servicios y el mercado potencial.

Proyección y Valoración:

- Realizar pormenorizadamente una estimación de los **gastos** y documentarlos en los anexos con pruebas de facturas o presupuestos para el año 1.
- Realizar una estimación de **ingresos** basados en unos presupuestos de venta y soportados por pre-acuerdos de contratación o estudios de mercado y de una adecuado plan de marketing.
- Para los **precios** de venta como de los de compra, deben ser precios de mercado sin incluir la capacidad de negociación para abaratar costes de compra o vender a precios mas elevados de la competencia.
- La **proyección** en años sucesivos se realizará a unas tasas de incremento razonables, en caso de cambiar las expectativas en el futuro se volverá a rediseñar la proyección afinando y ajustando con la experiencia del pasado.
- Para la **valoración** se utilizan los flujos de efectivo generados, las pérdidas o beneficios, la TIR, el VAN y el período de recuperación de la inversión como pilares fundamentales a la hora de determinar si el proyecto es interesante o no.

Grafo y Cronograma:

- No es mas que secuenciar las tareas dando prioridad a las mas relevantes.
- Determina las funciones a desempeñar, el plazo y quien las desempeña.
- Este sistema ayuda a poner fecha a la ejecución del proyecto y a su seguimiento.

Desarrollemos el bloque III

*Los Puntos de fortalecimiento
son los que dan credibilidad al
plan de Viabilidad*

Puntos de Fortalecimiento: El informe Auditoría

- Necesario para dar confiabilidad y seguridad en los factores claves de éxito.
- Solicitado cada vez mas por entidades financieras.
- Expone la bondad y veracidad de los datos expuestos en el plan de negocio.
- Es una opinión independiente de un experto formado en la materia y fedatario público reconocido a estos efectos.

Puntos de Fortalecimiento: Los apéndices y anexos

- Cada punto que recoja información esencial debe hacer referencia a unos anexos.
- Los apéndices y anexos refuerzan los puntos del plan de manera aislada para no perder al lector en detalles, pero haciéndole ver que la información detallada existe y puede cotejarla.
- Los apéndices y anexos deben ser absolutamente completos para que el que requiera mas información quede totalmente satisfecho al leer estos suplementos.
- El auditor opinará desfavorablemente sino dispone de estos suplementos o si estos son contradictorios o erróneos, por lo que es esencial disponer de unos buenos soportes documentales a las estimaciones del plan de negocio.

¿Por que es el mejor modelo de Plan de Viabilidad para financiar o re-estructurar?

El tamaño del Proyecto importa en sus anexos y apéndices: debe ser conciso pero no escueto en el plan y los anexos pueden ser tan extensos como soporte le queramos dar a las estimaciones

Conciso y
concluyente



Completo



Rápido de
elaborar



y Verificable

MUCHAS GRACIAS

El camino se hace andando cada día,
pero para no tropezar ni perderse hay
que llevar un plano, en las empresas,
se llama “PLAN DE VIABILIDAD”

DEJA TUS DATOS DE CONTACTO: NOMBRE Y
APELLIDOS, MAIL, TELÉFONO Y DIRECCIÓN
POSTAL Y ENVIARÉ COMUNICACIONES Y
MODELOS INTERESANTES