



Nota Informativa

Con la presente nota, **DAS Consulting** vuole aggiungere un importante contributo affinché operazioni riguardanti progetti importanti e socialmente utili, come sempre sottolineato dalla nostra società, possano svilupparsi con il massimo della trasparenza e con i contenuti che rispecchino tutte le regole per permettere il regolare svolgimento dell'attività che si va ad intraprendere. Fermo restando che la capacità imprenditoriale di tutti i soggetti che hanno presentato e richiesto lo sviluppo di un project funding, è indubbiamente fuori discussione, la maggior parte sono professionisti che già da anni operano con successo, abbiamo notato però, durante l'esame dei piani industriali inviatici, che appaiono evidenti alcune questioni macro, non parliamo di errori, che però non rispecchiano sicuramente quella che è l'attenta **lettura dei documenti** che **DAS** ha consegnato a tutti. **DAS** tra l'altro ha postato un modello semplificato di piano industriale per permettere a chiunque la compilazione, trattandosi di operazioni di rilievo lo stesso imprenditore dovrebbe essere in condizioni di compilarlo, ma probabilmente ci è apparso chiaro che i titolari di progetto che lo ha delegato a terzi (commercialisti o altro) non ha consegnato alcuni documenti vitali che servivano per l'esatto sviluppo del documento stesso, non parliamo ovviamente del contratto che per motivi di privacy **deve rimanere riservato**.

Qui di seguito ci siamo permessi quindi di evidenziare le questioni macro che sono state omesse.

Ancora una volta sottolineiamo che la presente nota è un umile contributo di **DAS Consulting** per far sì che le azioni successive siano, a nostro modesto avviso, eseguite con il massimo della correttezza.

Appare evidente come primo punto che moltissimi, vale a dire quasi il cento per cento dei piani industriali che abbiamo ricevuto, **non ha tenuto in considerazione il piano economico/finanziario che è stato consegnato da DAS Consulting come primo documento da dove si evince la struttura dell'operazione e come i flussi finanziari vengano operati in 36 mesi**.

Quanto sopra ha comportato:

1. Non è stato contabilizzato nei tre anni previsti il flusso mensile come da piano economico
2. La maggior parte dei casi considera l'investimento effettuato tutto nel primo anno (deve essere effettuato nell'arco di 36 mesi come sopra)
3. L'acquisto di attività materiali ed immateriali contabilizzate tutte il primo anno, pur sapendo come da punto 1 che i flussi arrivavano mensilmente in 36 mesi
4. I costi, come al punto 3, sono stati splittati tutti sul primo anno
5. La maggior parte non ha evidenziato nessun onere finanziario
6. Pur essendo elencati nel piano come al punto 1 non vi è traccia dei pagamenti per i costi delle commissioni
7. Come da piano finanziario al punto 1, le spese di gestione aziendale per i primi due anni, espressamente indicate ed individuate, non sono evidenziate correttamente e con le cifre dovute (vedi il primo modulo di richiesta da tutti compilato a **DAS Consulting**).
8. Molti piani industriali contengono al termine del terzo anno cifre completamente diverse da quanto indicato nel piano come al punto 1, addirittura investimenti per solo il 50% (a titolo meramente esemplificativo: richiesta di un project funding di 200 milioni, completamento dell'azienda con soli 100 milioni???)
9. Molta confusione fra cifre indicate come capitale netto e cifre indicate come capitale sociale!!!!
10. La maggior parte dei piani industriali contiene utili di esercizio a partire dal primo anno. Ci chiediamo come si riesce a fare utili nel primo, nel secondo e nel terzo anno se l'azienda, forza maggiore, deve essere impiantata in 36 mesi che corrispondono al piano finanziario. Precisiamo che un'azienda nella



maggior parte dei casi difficilmente potrà produrre utili se non inizia la produzione, la stessa potrà iniziare quindi solo dopo che l'investimento sarà terminato, a meno che non si acquisti una partecipazione di aziende già esistenti con un bilancio già consolidato ed il project funding serva a ristrutturare o ad ampliare la produzione.

11. Abbiamo notato una notevole sperequazione fra stipendi manageriali e l'importo dell'investimento (a titolo di esempio: stipendi a manager da 2 o 3 milioni di euro con project funding da 50 milioni di euro!!!!)

Vogliamo sottolineare inoltre che a prescindere dai dati contabili che sostanzialmente, ripetiamo, non tengono in assoluta considerazione il piano economico/finanziario, vi sono altri aspetti che ignorano completamente la valenza che società che si spera diventino importanti nel mondo imprenditoriale, anche per le cifre richieste, non contemplino all'interno dei piani industriali alcune questioni importantissime per la stessa vita aziendale, difatti non **abbiamo traccia alcuna** di:

- a. Nessun modello di governance, vitale per la descrizione della vita aziendale dal punto di vista del sistema delle deleghe
- b. Nessun modello di politiche di distribuzione di dividendi (tutti sicuramente vi rendete conto che non parliamo della falegnameria di quartiere)
- c. Nessun modello di politiche di remunerazione
- d. Non vi è traccia di come trattare un argomento importantissimo come **l'antiriciclaggio**, quindi l'organizzazione di strutture aziendali come **la compliance ed il risk management**
- e. Un piano industriale che si rispetti contiene un organigramma. A tal proposito non solo non abbiamo trovato traccia di tale sezione all'interno dei piani industriali, ma non vi è indicazione nell'almeno il 50% dei documenti pervenuti, di **formazione della compagine societaria**. Vi ricordiamo che ormai nella maggior parte dei paesi è obbligatorio indicare i "titolari effettivi".

Come indicato quindi inizialmente, quanto sopra è un contributo di **DAS** affinché in proporzione alle cifre richieste e per l'importanza che ricoprono tutti i progetti, vi sia la trasparenza assoluta e soprattutto la capacità di strutturare le future aziende in modo efficace. I piani industriali in questione ricordiamo che, come da regole societarie, dovranno essere approvati dai relativi consigli di amministrazione alla prima riunione utile e che determineranno il buon andamento aziendale.

Invitiamo in ogni caso a considerare quanto sopra ed eventualmente ad integrare e/o correggere tali documenti. Per chi non eventualmente lo avesse ancora redatto di tenere in considerazione quanto descritto. Ricordiamo infine a tutti che la richiesta esplicita dei piani industriali da parte di **DAS Consulting**, che diventerà socio di tali iniziative, serviva a comprendere meglio il tipo di struttura ed attività che vorrete intraprendere **e soprattutto per rispondere a specifiche domande che ci sono state poste dagli enti istituzionali (banche, ufficiali bancari, ecc. ecc.) a cui i progetti per ovvie ragioni di approvazione sono stati inviati.**

Cogliamo l'occasione per inviare buon lavoro a tutti ed un cordiale saluto.

DAS Consulting
Dr. Achille Salerno
(Director)





Information note

With this note, **DAS Consulting** would like to add an important contribution so that operations concerning important and socially useful projects, as always emphasised by our company, can be developed with the utmost transparency and with contents that reflect all the rules to allow the regular performance of the activity being undertaken. Without prejudice to the fact that the entrepreneurial capacity of all those who have presented and requested the development of a project funding, is undoubtedly beyond question, most of them are professionals who have already been operating successfully for years, we have noted, however, during the examination of the business plans sent to us, that some macro issues appear evident, let us not speak of errors, but they certainly do not reflect what is the careful reading of the documents that DAS has delivered to everyone. **DAS** among other things has posted a simplified business plan template to allow anyone to fill it out, since it is a major operation the entrepreneur himself should be in a position to compile it, but it probably became clear to us that the project owners who delegated it to third parties (accountants or others) did not deliver some vital documents that were needed for the exact development of the document itself, we are obviously not talking about the contract that for privacy reasons must remain confidential.

We have therefore taken the liberty below to highlight the macro issues that have been omitted.

Once again, we emphasise that this note is a humble contribution by **DAS Consulting** to ensure that subsequent actions are, in our humble opinion, carried out with the utmost fairness.

It is evident as a first point that a great many, i.e. almost one hundred per cent of the business plans we received, did not take into account the business/financial plan that was delivered by **DAS Consulting** as the first document from which the structure of the operation and how the cash flows are to be operated over 36 months is evident.

This resulted in:

1. The monthly flow as per the business plan was not accounted for in the three years foreseen
2. Most cases consider the investment made all in the first year (must be made over 36 months as above)
3. The purchase of tangible and intangible assets accounted for all in the first year, even though it was known as in point 1 that the flows would arrive monthly in 36 months
4. The costs, as in point 3, were all split over the first year
5. Most showed no finance charges
6. Although listed in the plan as in point 1, there is no trace of payments for commission costs
7. As per the financial plan in point 1, the business operating expenses for the first two years, which are expressly indicated and identified, are not shown correctly and with the figures due (see the first application form filled in by all at **DAS Consulting**).
8. Many business plans contain figures at the end of the third year that are completely different from what is indicated in the plan as in point 1, even investments for only 50% (purely by way of example: request for project funding of 200 million, completion of the company with only 100 million??).
9. Much confusion between figures indicated as net capital and figures indicated as share capital!!!!
10. Most business plans contain operating profits from the first year. We wonder how one manages to make profits in the first, second and third year if the company, force majeure, has to be set up in 36 months, which corresponds to the financial plan. We point out that a company in most cases will hardly be able to make a profit if it does not start production, it will therefore only be able to start after the investment has been completed, unless one buys a stake in existing companies with an



already consolidated balance sheet and the project funding serves to restructure or expand production.

11. We have noticed a considerable inequality between managerial salaries and the amount of the investment (as an example: managerial salaries of 2 or 3 million euro with project funding of 50 million euro!!!!)

We would also like to emphasise that apart from the accounting data, which basically, we repeat, do not take the economic/financial plan into absolute consideration, there are other aspects that completely ignore the fact that companies that one hopes will become important in the business world, even for the figures required, do not contemplate within the business plans certain issues that are very important for the very life of the company, in fact we have no trace of

- a. No governance model, vital for the description of corporate life from the point of view of the delegation system
- b. No model of dividend distribution policies (you all surely realise that we are not talking about the neighbourhood carpenter's shop)
- c. No model of remuneration policies
- d. No trace of how to deal with a very important subject such as anti-money laundering, hence the organisation of corporate structures such as compliance and risk management
- e. A self-respecting business plan contains an organisational chart. In this regard, not only have we found no trace of such a section within the business plans, but there is no indication in at least 50% of the documents received of the formation of the company structure. Please note that it is now mandatory in most countries to indicate 'beneficial owners'.

As indicated therefore at the outset, the above is a contribution by **DAS** so that in proportion to the figures requested and the importance of all projects, there is absolute transparency and above all the ability to structure future companies effectively. We would like to remind you that, as per company rules, the industrial plans in question must be approved by the respective boards of directors at the first useful meeting and that they will determine the good performance of the company.

In any case, we invite you to consider the above and, if necessary, to supplement and/or correct these documents. For those who may not yet have drafted them, please take into consideration what is described. Finally, we would like to remind everyone that the explicit request for the business plans by **DAS Consulting**, which will become a partner in these initiatives, served to better understand the type of structure and activities that you would like to undertake and above all to answer specific questions that we have been asked by the institutional bodies (banks, bank officers, etc. etc.) to which the plans were sent for obvious reasons of approval.

We take this opportunity to send good work to all and cordial greetings.

DAS Consulting
Dr. Achille Salerno
(Director)





Nota de information

Con esta nota, **DAS Consulting** quiere añadir una importante contribución para que las operaciones relativas a proyectos importantes y socialmente útiles, como siempre ha destacado nuestra empresa, se desarrollen con la máxima transparencia y con contenidos que reflejen todas las normas para permitir el desarrollo regular de la actividad emprendida. Sin perjuicio de que la capacidad emprendedora de todos los que han presentado y solicitado el desarrollo de un proyecto de financiación, está sin duda fuera de toda duda, la mayoría de ellos son profesionales que ya llevan años operando con éxito, hemos observado, sin embargo, durante el examen de los planes de negocio que nos han remitido, que algunas cuestiones macro parecen evidentes, no hablemos de errores, pero desde luego no reflejan lo que es la lectura atenta de los documentos que **DAS** ha entregado a todos. **DAS** entre otras cosas ha colgado una plantilla simplificada de plan de negocio para que cualquiera pueda rellenarlo, al tratarse de una operación de envergadura el propio empresario debería estar en condiciones de confeccionarlo, pero probablemente nos ha quedado claro que los propietarios del proyecto que lo delegaron en terceros (contables u otros) no entregaron algunos documentos vitales que eran necesarios para la exacta elaboración del propio documento, no hablamos obviamente del contrato que por razones de privacidad debe permanecer confidencial.

Por lo tanto, nos hemos tomado la libertad de señalar a continuación las cuestiones macro que se han omitido.

Una vez más insistimos en que esta nota es una humilde aportación de **DAS Consulting** para que las actuaciones posteriores se realicen, en nuestra humilde opinión, con la mayor corrección.

Es evidente como primer punto que gran parte, es decir, casi el cien por cien de los planes de negocio que recibimos, no tenían en cuenta el plan de negocio/financiero que fue entregado por **DAS Consulting** como primer documento del que se desprende la estructura de la operación y cómo se van a operar los flujos de caja a 36 meses.

Esto dio lugar a:

1. El flujo mensual según el plan de negocio no se contabilizó en los tres años previstos
2. La mayoría de los casos consideran la inversión realizada toda en el primer año (debe realizarse a lo largo de 36 meses como en el caso anterior)
3. La compra de inmovilizado material e inmaterial contabilizada toda en el primer año, aunque se sabía cómo en el punto 1 que los flujos llegarían mensualmente en 36 meses
4. Los gastos, como en el punto 3, se repartieron todos en el primer año
5. La mayoría no presentaban gastos financieros
6. Aunque figuran en el plan como en el punto 1, no hay rastro de pagos por costes de comisiones
7. Según el plan financiero del punto 1, los gastos de funcionamiento de la empresa de los dos primeros años, que están expresamente indicados e identificados, no figuran correctamente y con las cifras debidas (véase el primer formulario de solicitud rellenado por todos en **DAS Consulting**).
8. Muchos planes de empresa contienen cifras al final del tercer año que son completamente diferentes de lo indicado en el plan como en el punto 1, incluso inversiones por sólo el 50% (a modo de ejemplo: solicitud de financiación de proyecto de 200 millones, finalización de la empresa con sólo 100 millones...).
9. ¡¡¡¡¡Mucha confusión entre las cifras indicadas como capital neto y las cifras indicadas como capital social!!!!
10. La mayoría de los planes de empresa contienen beneficios de explotación desde el primer año. Nos preguntamos cómo se consiguen beneficios el primer, segundo y tercer año si la empresa, por fuerza mayor, debe constituirse en 36 meses, que es lo que corresponde al plan financiero. Señalamos que una empresa, en la mayoría de los casos, difícilmente podrá obtener beneficios si no inicia la producción, por lo que sólo podrá iniciarla una vez finalizada la inversión, a menos que se compre



una participación en empresas existentes con un balance ya consolidado y la financiación del proyecto sirva para reestructurar o ampliar la producción.

11. Hemos observado una desigualdad considerable entre los salarios de los directivos y el importe de la inversión (a modo de ejemplo: ¡¡¡¡¡salarios de los directivos de 2 o 3 millones de euros con una financiación del proyecto de 50 millones de euros!!!!).

También queremos destacar que aparte de los datos contables, que básicamente, repetimos, no tienen en absoluta consideración el plan económico/financiero, hay otros aspectos que ignoran por completo el hecho de que las empresas que uno espera que lleguen a ser importantes en el mundo empresarial, incluso por las cifras requeridas, no contemplan dentro de sus planes de negocio ciertas cuestiones que son muy importantes para la propia vida de la empresa, de hecho, no tenemos ni rastro de

- a. Ningún modelo de gobierno, vital para la descripción de la vida empresarial desde el punto de vista del sistema de delegación
- b. Ningún modelo de políticas de reparto de dividendos (seguro que todos ustedes se dan cuenta de que no estamos hablando de la carpintería del barrio)
- c. Ningún modelo de política retributiva
- d. Ni rastro de cómo tratar un tema tan importante como la lucha contra el blanqueo de capitales, de ahí la organización de estructuras corporativas como el compliance y la gestión de riesgos
- e. Un plan de empresa que se precie contiene un organigrama. A este respecto, no sólo no hemos encontrado rastro alguno de tal sección en los planes de negocio, sino que en al menos el 50% de los documentos recibidos no hay indicación alguna de la formación de la estructura de la empresa. Hay que tener en cuenta que actualmente es obligatorio en la mayoría de los países indicar los "beneficiarios efectivos".

Por lo tanto, como se indicó al principio, lo anterior es una contribución de **DAS** para que, en proporción a las cifras solicitadas y a la importancia de todos los proyectos, exista una transparencia absoluta y, sobre todo, la capacidad de estructurar eficazmente las futuras empresas. Les recordamos que, según las normas de la empresa, los planes industriales en cuestión deben ser aprobados por los respectivos consejos de administración en la primera reunión útil y que determinarán la buena marcha de la empresa.

Les invitamos, en cualquier caso, a considerar lo anterior y, si es necesario, a completar y/o corregir estos documentos. Para aquellos que aún no los hayan redactado, les rogamos que tengan en cuenta lo descrito. Por último, nos gustaría recordar a todos que la solicitud explícita de los planes de empresa por parte de **DAS Consulting**, que se convertirá en socio de estas iniciativas, sirvió para comprender mejor el tipo de estructura y actividades que os gustaría emprender y, sobre todo, para responder a preguntas específicas que nos han planteado los organismos institucionales (bancos, responsables de bancos, etc. etc.) a los que se enviaron los planes por razones obvias de aprobación.

Aprovechamos la ocasión para enviar un buen trabajo a todos y un cordial saludo.

DAS Consulting
Dr. Achille Salerno
(Director)





Nota de informação

Com esta nota, a **DAS Consulting** gostaria de acrescentar um importante contributo para que as operações relativas a projectos importantes e socialmente úteis, como sempre foi sublinhado pela nossa empresa, possam ser desenvolvidas com a maior transparência e com conteúdos que reflectam todas as regras que permitam o regular desempenho da atividade em curso. Sem prejuízo de que a capacidade empreendedora de todos aqueles que apresentaram e solicitaram o desenvolvimento de um projeto de financiamento, é, sem dúvida, inquestionável, tratando-se, na sua maioria, de profissionais que já operam com sucesso há anos, constatámos, no entanto, durante a análise dos planos de negócios que nos foram enviados, que algumas questões macro parecem evidentes, não vamos falar de erros, mas não reflectem, certamente, aquilo que é a leitura atenta dos documentos que a **DAS** entregou a todos. A **DAS**, entre outras coisas, publicou um modelo simplificado de plano de negócios para permitir que qualquer pessoa o preencha, uma vez que se trata de uma operação importante, o próprio empresário deve estar em condições de o compilar, mas provavelmente tornou-se claro para nós que os proprietários do projeto que o delegaram a terceiros (contabilistas ou outros) não entregaram alguns documentos vitais que eram necessários para o desenvolvimento exato do próprio documento, obviamente não estamos a falar do contrato que, por razões de privacidade, deve permanecer confidencial.

Por isso, tomámos a liberdade de assinalar abaixo as questões macro que foram omitidas.

Mais uma vez sublinhamos que esta nota é um humilde contributo da **DAS Consulting** para que as acções subsequentes sejam, na nossa humilde opinião, realizadas com a máxima equidade.

Como primeiro ponto, é evidente que grande parte, ou seja, quase cem por cento dos planos de negócios que recebemos, não teve em consideração o plano de negócios/financeiro que foi entregue pela **DAS Consulting** como primeiro documento a partir do qual se evidencia a estrutura da operação e a forma como os fluxos de caixa devem ser operados ao longo de 36 meses.

Este facto resultou em:

1. O fluxo mensal previsto no plano de actividades não foi contabilizado nos três anos previstos
2. A maioria dos casos considera que o investimento foi efectuado na totalidade no primeiro ano (deve ser efectuado ao longo de 36 meses, como acima referido)
3. A compra de activos corpóreos e incorpóreos foi contabilizada na totalidade no primeiro ano, apesar de se saber, como no ponto 1, que os fluxos chegariam mensalmente em 36 meses
4. Os custos, como no ponto 3, foram todos repartidos pelo primeiro ano
5. A maioria não apresentava encargos financeiros
6. Apesar de constarem do plano, tal como no ponto 1, não há qualquer vestígio de pagamentos de despesas de comissão
7. Conforme o plano financeiro do ponto 1, as despesas de funcionamento da empresa nos dois primeiros anos, expressamente indicadas e identificadas, não são apresentadas corretamente e com os valores devidos (ver o primeiro formulário de candidatura preenchido por todos na **DAS Consulting**).
8. Muitos planos de negócios apresentam valores no final do terceiro ano completamente diferentes do que está indicado no plano como no ponto 1, mesmo investimentos de apenas 50% (a título meramente exemplificativo: pedido de financiamento de projeto de 200 milhões, conclusão da empresa com apenas 100 milhões??).
9. Grande confusão entre os valores indicados como capital líquido e os valores indicados como capital social!!!!
10. A maioria dos planos de negócios contém lucros de exploração desde o primeiro ano. Perguntamos como é que se consegue obter lucros no primeiro, segundo e terceiro ano se a empresa, por força



maior, tem de ser criada em 36 meses, o que corresponde ao plano financeiro. Salientamos que, na maioria dos casos, uma empresa dificilmente poderá realizar lucros se não iniciar a produção, pelo que só poderá iniciar a produção após a conclusão do investimento, a menos que se compre uma participação em empresas existentes com um balanço já consolidado e o financiamento do projeto sirva para reestruturar ou expandir a produção.

11. Constatámos uma desigualdade considerável entre os salários dos gestores e o montante do investimento (por exemplo: salários dos gestores de 2 ou 3 milhões de euros com um financiamento do projeto de 50 milhões de euros!!!!)

Gostaríamos ainda de sublinhar que para além dos dados contabilísticos, que no fundo, repetimos, não têm absolutamente em conta o plano económico/financeiro, há outros aspectos que ignoram completamente que as empresas que se espera venham a ser importantes no mundo dos negócios, até pelos números exigidos, não contemplam nos planos de negócios algumas questões que são muito importantes para a própria vida da empresa, de facto não temos qualquer vestígio de:

- a. Nenhum modelo de governação, vital para a descrição da vida da empresa do ponto de vista do sistema de delegação
- b. Nenhum modelo de política de distribuição de dividendos (todos sabem que não estamos a falar da carpintaria do bairro)
- c. Nenhum modelo de política de remuneração
- d. Não há vestígios de como tratar um assunto muito importante como o combate ao branqueamento de capitais, daí a organização de estruturas empresariais como a conformidade e a gestão de riscos
- e. Um plano de negócios que se preze contém um organigrama. A este respeito, não só não encontramos vestígios de uma secção deste tipo nos planos de negócios, como também não há qualquer indicação, em pelo menos 50% dos documentos recebidos, da formação da estrutura da empresa. Note-se que, atualmente, é obrigatório na maioria dos países indicar os "beneficiários efectivos".

Por conseguinte, tal como indicado no início, trata-se de um contributo da **DAS** para que, proporcionalmente aos números solicitados e à importância de todos os projectos, haja uma transparência absoluta e, sobretudo, a capacidade de estruturar eficazmente as futuras empresas. Recordamos que, de acordo com as regras da empresa, os planos industriais em questão devem ser aprovados pelos respectivos conselhos de administração na primeira reunião útil e que determinarão o bom desempenho da empresa.

Convidamo-lo, em todo o caso, a refletir sobre o exposto e, se necessário, a completar e/ou corrigir estes documentos. Para aqueles que ainda não os tenham redigido, pedimos que tomem em consideração o que está descrito. Por último, recordamos que o pedido explícito dos planos de negócios por parte da **DAS Consulting**, que se tornará parceira nestas iniciativas, serviu para conhecer melhor o tipo de estrutura e de actividades que gostariam de desenvolver e, sobretudo, para responder a questões específicas que nos foram colocadas pelas entidades institucionais (bancos, responsáveis bancários, etc. etc.) às quais os planos foram enviados por razões óbvias de aprovação.

Aproveitamos a oportunidade para enviar a todos um bom trabalho e cordiais saudações.

DAS Consulting
Dr. Achille Salerno
(Director)

