

**FEDERACION ARGENTINA DE CONSEJOS
PROFESIONALES DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

**CONSEJO ELABORADOR DE NORMAS DE
ADMINISTRACIÓN (CENADMIN)**

PROYECTO Nº 40 DE RESOLUCIÓN TÉCNICA XX

**PLAN DE NEGOCIOS – MARCO CONCEPTUAL E
INFORME DE PLAN DE NEGOCIOS**

Primera Parte

VISTO:

El proyecto de Resolución Técnica presentado por el Consejo Elaborador de Normas de Administración (CENADMIN).

CONSIDERANDO:

A. Que, las atribuciones de los Consejos Profesionales de Ciencias Económicas incluyen el dictado de normas de ejercicio profesional.

B. Que, dichos Consejos han encargado a esta Federación la elaboración de proyectos de normas técnicas para su posterior aprobación y puesta en vigencia dentro de sus respectivas jurisdicciones.

C. Que, mediante la Resolución de Junta de Gobierno N° 486/15 se aprobó la creación del Consejo Elaborador de Normas de Administración (CENADMIN) y se estableció que *“dicho organismo es el encargado de estudiar, en el interés público, las normas en materia de Administración a emitir por la Federación Argentina de Consejos Profesionales de Ciencias Económicas.”*

D. Que, la Ley 20.488 dicta las normas referentes al ejercicio de las profesiones relacionadas con las ciencias económicas y que en su artículo 14 establece las referidas al ejercicio profesional de los Licenciados en Administración

E. Que, el Consejo Elaborador de Normas de Administración (CENADMIN) eleva a consideración una propuesta de norma, producto de un amplio estudio y debate realizado por dicho organismo y nutrido por los distintos aportes brindados por las comisiones de administración pertenecientes a los consejos profesionales en ciencias económicas del país.

F. La presentación realizada por CENADMIN en la Junta de Gobierno de La Rioja el 25/06/2016, en la que se expuso la correspondencia temática y conceptual de un Plan de Negocios con los artículos de la Ley 20.488 y sobre los planes de estudios de la Licenciatura en Administración de las universidades públicas y privadas de nuestro país

G. Que, el Plan de Negocios es una herramienta valiosa que ayuda a las empresas constituidas o en formación a crecer y a consolidarse

H. Que, con relación a la emisión de informes sobre plan de negocios no existen normas emitidas por esta Federación.

I. Que, resulta conveniente contar con una norma que permita regular su contenido y formato, aclarar conceptos y definir términos.

J. Que, para la elaboración del presente Proyecto de Norma Técnica se ha tomado el formato de normas técnicas de similar naturaleza emitida por la Federación Argentina de Consejos Profesionales en Ciencias Económicas así como también comentarios y sugerencias de usuarios de planes de negocios, organismos de la profesión y referentes en el tema

Por ello:

LA JUNTA DE GOBIERNO DE LA FEDERACIÓN ARGENTINA DE CONSEJOS PROFESIONALES DE CIENCIAS ECONÓMICAS

RESUELVE:

Artículo 1 – Aprobar este Proyecto de Resolución Técnica y establecer un plazo de consulta de 60 días del Proyecto de Resolución Técnica “Plan de Negocios–Marco Conceptual e Informe sobre Plan de Negocios” que se presenta en la Primera, Segunda y Tercera Parte de esta Resolución.

Artículo 2 - Publicar este Proyecto de Resolución Técnica en la página de internet de esta Federación, comunicarla a los Consejos Profesionales, a los organismos pertinentes y difundirlo para impulsar la generación de opiniones sobre el mismo.

En la Ciudad de San Juan a los 29 días del mes de septiembre de 2018.

**FEDERACION ARGENTINA DE CONSEJOS PROFESIONALES
DE CIENCIAS ECONOMICAS**

CONSEJO ELABORADOR DE NORMAS DE ADMINISTRACIÓN (CENADMIN)

Resolución Técnica N° XX

**Plan de Negocios – Marco Conceptual Informe de Plan de
Negocios**

Primera Parte

VISTO:

El proyecto de Resolución Técnica presentado por el Consejo Elaborador de Normas de Administración (CENADMIN).

CONSIDERANDO:

A. Que, las atribuciones de los Consejos Profesionales de Ciencias Económicas incluyen el dictado de normas de ejercicio profesional.

B. Que, dichos Consejos han encargado a esta Federación la elaboración de proyectos de normas técnicas para su posterior aprobación y puesta en vigencia dentro de sus respectivas jurisdicciones.

C. Que, mediante la Resolución de Junta de Gobierno N° 486/15 se aprobó la creación del Consejo Elaborador de Normas de Administración (CENADMIN) y se estableció que *“dicho organismo es el encargado de estudiar, en el interés público, las normas en materia de Administración a emitir por la Federación Argentina de Consejos Profesionales de Ciencias Económicas.”*

D. Que, la Ley 20.488 dicta las normas referentes al ejercicio de las profesiones relacionadas con las ciencias económicas y que en su artículo 14 establece las referidas al ejercicio profesional de los Licenciados en Administración

E. Que, el Consejo Elaborador de Normas de Administración (CENADMIN) eleva a consideración una propuesta de norma, producto de un amplio estudio y debate realizado por dicho organismo y nutrido por los distintos aportes brindados por las comisiones de administración pertenecientes a los consejos profesionales en ciencias económicas del país.

F. La presentación realizada por CENADMIN en la Junta de Gobierno de La Rioja el 25/06/2016, en la que se expuso la correspondencia temática y conceptual de un Plan de Negocios con los artículos de la Ley 20.488 y sobre los planes de estudios de la Licenciatura en Administración de las universidades públicas y privadas de nuestro país

G. Que, el Plan de Negocios es una herramienta valiosa que ayuda a las empresas constituidas o en formación a crecer y a consolidarse

H. Que, con relación a la emisión de informes sobre plan de negocios no existen normas emitidas por esta Federación.

I. Que, resulta conveniente contar con una norma que permita regular su contenido y formato, aclarar conceptos y definir términos.

J. Que, para la elaboración del presente Proyecto de Norma Técnica se ha tomado el formato de normas técnicas de similar naturaleza emitida por la Federación Argentina de Consejos Profesionales de Ciencias Económicas así como también comentarios y sugerencias de usuarios de planes de negocios, organismos de la profesión y referentes en el tema

Por ello:

LA JUNTA DE GOBIERNO DE LA FEDERACIÓN ARGENTINA DE CONSEJOS PROFESIONALES DE CIENCIAS ECONÓMICAS

RESUELVE:

Artículo 1 – Aprobar la Resolución Técnica N° XX “Plan de Negocios– Marco Conceptual e Informe sobre Plan de Negocios” que se presenta en la Segunda y Tercera Parte de esta Resolución.

Artículo 2° - Requerir que el informe sobre Plan de Negocios sea rubricado por un Licenciado en Administración matriculado en esa categoría, en el Consejo Profesional de Ciencias Económicas de su jurisdicción, sin perjuicio de que éste recurra a otros profesionales para aspectos específicos de su labor.

Artículo 3° - Publicar esta Resolución Técnica en el Boletín Oficial de la República Argentina, en la página de internet de esta Federación y comunicarla a los Consejos Profesionales, y a los organismos nacionales e internacionales pertinentes.

En la Ciudad de, a losdías del mes de de 201...

SEGUNDA PARTE

MARCO CONCEPTUAL

I. Introducción

Los planes de negocios son ampliamente tratados en la literatura sobre administración y considerados como una herramienta para la toma de decisiones que permite evaluar oportunidades de mercado, comunicar una idea de negocio, gestionar su financiamiento, o bien, razonar de manera sistemática sobre esos temas para la estructuración de una estrategia bien focalizada.

Sin embargo, la realidad profesional nos indica que la herramienta no está ampliamente incorporada a la gestión empresarial más allá de cumplir un requisito indispensable cuando se necesita financiamiento. Con esa finalidad, existen actualmente en el mercado una diversidad de modelos que, si bien coinciden en cuanto a los temas generales, no responden a parámetros uniformes respecto a los contenidos que incluyen en cada capítulo.

La precisión y la uniformidad de los contenidos, permiten el planteo con base realista y sustento técnico, que abonan la consistencia de la información y la confiabilidad de la herramienta para entes financieros, inversores, acreedores, directivos, accionistas u otros usuarios.

El plan de negocios debe ser un instrumento de gestión profesional que refleje lo que la organización es y lo que quiere ser, a dónde quiere llegar y cómo lo hará. Es una hoja de ruta a seguir y como tal es de capital importancia que su contenido sea definido de acuerdo con determinados parámetros técnicos que lo hagan confiable para la organización y los destinatarios externos. Un plan bien formulado permitirá, tras su implementación, verificar si los supuestos base y las estrategias definidas fueron adecuadas.

Los antecedentes expuestos permiten valorar y justificar la opinión autorizada de un Licenciado en Administración sobre los distintos modelos que pueden ser utilizados para la presentación de un Plan de Negocios, por ser una herramienta válida para proyectos de nuevos emprendimientos o para proyectos a desarrollar en empresas en marcha, destinados a la mejora, modificación y/o modernización de la misma.

II. Objetivo de un Plan de Negocios y usuarios

El objetivo del plan de negocios es proveer información acerca de lo que la organización es, a dónde quiere llegar y cómo lo hará. Constituye un instrumento que debe servir de base para la toma de decisiones y, como tal, que atienda las

necesidades de información de distintos grupos de interés. En este marco conceptual se considerarán, cualquiera sea el ente emisor, como usuarios tipo:

- a) Empresarios, emprendedores o quienes tienen la responsabilidad de gestionar organizaciones o unidades de negocios, para tener información útil para la toma de decisiones
- b) acreedores actuales o potenciales, interesados en evaluar la capacidad del ente de afrontar las obligaciones asumidas;
- c) inversores actuales y potenciales, interesados en conocer el riesgo inherente a su inversión y tomar las decisiones relacionadas con misma;
- d) los clientes, para valorar la estabilidad de su proveedor, especialmente cuando tenga algún tipo de dependencia comercial del mismo;
- e) distintos órganos públicos que requieran información sobre la situación presente y futura la organización;
- f) todo otro grupo interesado en conocer el riesgo de continuidad de la organización.

III. Elementos.

En este capítulo se presentan los títulos mínimos que debe contemplar la información a suministrar por los entes emisores de Planes de Negocios y se describe en forma sintética sus contenidos.

1. Resumen Ejecutivo: breve descripción del negocio y de los aspectos relevantes del caso: definición del mercado objetivo, monto de inversión, rentabilidad, fuentes de financiamiento, principales supuestos considerados, entre otros.
2. Descripción del negocio: extensa descripción de las características del negocio y de los fundamentos que justifican la ejecución del mismo
3. Productos y servicios: caracterización de los productos y/o servicios ofrecidos en el mercado objetivo y de las ventajas competitivas que posee el negocio respecto a los competidores observados.
4. Descripción del sector: resumen de las conclusiones obtenidas del análisis e investigación de la industria a la cual pertenece el negocio, reconociendo a los principales actores del sector y sus relaciones, y visualizando tendencias del mismo.
5. Estrategias de comercialización: definición de los medios empleados para ofrecer los productos y/o servicios al mercado objetivo: canales de venta, política de precios, política de comunicación, posicionamiento, etc.
6. Gestión y personal: plan de recursos humanos destinado a dimensionar y caracterizar al personal requerido para poder llevar a cabo el plan de negocios.

7. Protección y normativa: conclusiones y medidas sobre el análisis del marco legal que regula la actividad del negocio considerado, por ejemplo: forma jurídica adoptada, propiedad intelectual, normativa del negocio, etc.
8. Plan de puesta en marcha: programación de las principales actividades para poner en práctica el plan de negocio, con el detalle de los responsables de llevarlas a cabo, fecha de inicio y plazo de duración de las mismas.
9. Análisis de Riesgo: análisis destinado a identificar y ponderar los principales riesgos que afectan el negocio, con el objeto de minimizarlos y/o prever las medidas necesarias para evitarlos (seguros, coberturas financieras, cambios al plan de negocio, etc.)
10. Plan económico financiero: cuantificación del plan de negocios y sus implicancias en términos económicos, financieros y patrimoniales.
11. Información adicional: espacio reservado para exponer y profundizar la información presentada en las secciones anteriores.

IV. Requisitos de la información

El Plan de Negocios brinda información útil para la toma de decisiones empresarias. En este sentido y siguiendo los lineamientos de la RT 16, sección 3, esta información debe ser confiable, pertinente, sistemática, comparable y comprensible.

V. Modelo de Plan de Negocios

Este punto contiene las definiciones sobre los aspectos esenciales que debe contener un Plan de Negocios y expone el contenido ampliado de los elementos referidos en el punto III de la presente sección:

A. Resumen Ejecutivo

El resumen ejecutivo debe sintetizar los principales aspectos de un plan de negocios.

Debe incluir aquellos aspectos considerados relevantes para el emisor y el destinatario del Plan, además de enumerar las variables claves y los supuestos considerados que sustentan las proyecciones realizadas.

Finalmente, debe explicitar las principales conclusiones resultantes del análisis.

Debe contener:

- La descripción de la empresa o proyecto y la proyección de sus productos y servicios.

- La estructura organizativa, los propietarios y el personal implicado.
- La misión, visión y valor organizacional
- Las oportunidades de mercado.
- Las principales ventajas competitivas.
- Su estrategia de comercialización.
- Las proyecciones económicas y financieras más relevantes.
- El resultado del análisis de sensibilidad sobre los variables críticas proyectadas

B. Descripción del negocio

En el presente apartado se describen las principales características del proyecto, con el objetivo de justificar la ejecución del negocio. El mismo debe dar respuesta a los siguientes puntos:

- Misión, visión, valores de la organización y objetivos estratégicos del negocio, explicitando la estrategia a partir de la cual se alcanzarán los objetivos generales y específicos, precisando el compromiso con la responsabilidad social en sus dimensiones económicas, ambientales y sociales.
- Historia de la empresa y, en el caso de emprendimientos, las razones y motivaciones que lo han llevado a emprender y quienes forman parte del equipo de trabajo.
- Naturaleza del proyecto:
 - Nuevas empresas o emprendimientos
 - Empresas en marcha
- Producto y/o servicio a brindar: definir cuáles son los productos y/o servicios a desarrollar.
- Segmento objetivo: a qué espacio de mercado se dirige ese producto o servicio y que usos se le dará a los mismos.
- Descripción del servicio y/o el proceso de producción: explicar en términos generales cómo se va a brindar el servicio o elaborar el producto
- Monto inicial a invertir
- Localización geográfica: expresar el lugar dónde se ubicará geográficamente la inversión y las razones que justifican dicha decisión.
- Justificación del negocio: exponer las razones que justifican la inversión y cuáles son las ventajas competitivas frente a la competencia.

C. Producto o servicio

En esta parte del plan, el foco debe estar puesto en demostrar por qué el producto o servicio tiene una ventaja competitiva con respecto a los competidores, fundamentando claramente la propuesta de valor.

Asimismo, se explicará brevemente los productos y/o los servicios a ofrecer, definiendo las características funcionales, tecnológicas, de fabricación, venta y atención al cliente de los mismos. A continuación, se detalla en mayor profundidad los aspectos a destacar:

- Características distintivas de los productos y/o servicios: explicar cuáles son las razones que justifican por qué los productos o servicios son elegidos en el mercado y cómo se diferencian de los competidores
- Producción: describir el proceso productivo destacando la forma de producción, tiempo de fabricación, materiales empleados tipo de transporte, formatos de presentación, etc.
- Venta: representar el proceso de venta aportando información del material comercial empleado, medios para realizar y tomar los pedidos, medios de pago, formas de entrega, políticas de devolución, cambio y reclamos, servicios de posventa, entre otros aspectos.
- Ventajas competitivas en la producción de productos y servicios: indicar cuales son los aspectos destacables de la capacidad de producción que signifiquen una ventaja ante los competidores.

D. Descripción del sector

En la presente sección, se debe describir cuál es el sector de la economía donde tendrá lugar el negocio que se plantea. También deberán identificarse cada una de las relaciones que los integrantes del sector tienen con otros sectores de la economía, ubicar a la empresa o al proyecto dentro de la industria a la que pertenece y qué eslabón ocupa dentro de la cadena de valor de la misma. A continuación, se puntualizan con mayor detalle, las cuestiones a las cuáles debe dar respuesta:

- Tamaño del sector: dimensión del tamaño del sector expresada según diferentes factores: unidades vendidas, volumen de facturación, cantidad de clientes, número de empresas, personas empleadas
- Principales segmentos del mercado: hace referencia a los segmentos del mercado, desde el lado de la demanda, dimensionando y detallando los mismos según aspectos demográficos, geográficos, psicográficos, simbólicos, vinculares, entre otros. Del mismo modo se puede agrupar los clientes según su proceso y criterio de compra.

- Proceso y criterio de compra: como complemento del punto anterior, el comportamiento de compra de los clientes debe segmentarse, de modo no taxativo, considerando los siguientes aspectos: frecuencia y ocasión de compra, lugares habituales de compra, plazos de entrega, precio promedio, condiciones de compra, rangos de precio aceptados, parámetros de calidad y servicios asociados al producto entre otros.
- Descripción de los participantes del sector: reconocer y representar a los competidores del sector, ponderando su relevancia, identificando los productos y servicios ofrecidos, entre otros puntos.
- Visión y tendencias claves en el sector: en este punto se deberá documentar el ejercicio proyectivo y analítico sobre el sector, teniendo en cuenta, por ejemplo, la competencia, los insumos, el sector de la economía y el mercado objetivo.

E. Estrategias de comercialización

Aquí debe especificarse qué acciones se van a desarrollar para vender los productos y/o servicios en el mercado objetivo, detallando la propuesta de valor, ventajas competitivas ante los competidores, canales de venta, política de precios, política de comunicación, entre otros aspectos.

F. Gestión y personal

En la presente sección es necesario detallar quienes conforman y/o conformarán la empresa o el proyecto presentado, indicando el perfil de los recursos humanos disponibles: trayectoria, formación académica y profesional. En la misma línea, se incluirá los detalles del equipo administrativo, su personal y asesores clave, del mismo modo, se indicará el rol que ocupan los propietarios y/o fundadores en la gestión.

Debe incluir:

- Estructura de la organización:
- Equipo de dirección
- Personal gerencial y operativo propuesto

G. Protección y normativa

En este apartado, se reflejará el resultado del análisis legal y político de la industria, a los efectos de conocer cuáles son las normativas que afectan y/o regulan la actividad en forma directa o indirecta y qué medidas resultan necesarias contemplar para cumplir las mismas (Forma jurídica, propiedad intelectual, normativas específicas, etc.)

H. Plan de puesta en marcha

Aquí se enumeran las actividades que son necesarias para la ejecución del plan de negocios

A continuación, se exponen algunos de los aspectos a considerar en el plan de puesta en marcha:

- Programa de actividades y tareas:
- Plazo de implementación
- Requerimientos Técnicos

I. Análisis de riesgo

Aquí se analizan los riesgos del negocio, mediante el estudio de distintos factores que puedan afectarlo, por ejemplo, acción de la competencia, cambios tecnológicos, legales, económicos, entre otros

Debe tenerse en cuenta un análisis de escenarios, riesgos probables y ponderación de los mismos, análisis de sensibilidad, entre otros. Para todo plan, debe existir un plan alternativo que contenga las posibles contingencias.

J. Plan económico financiero

Este capítulo tiene como objeto expresar en términos económicos y financieros el contenido del Plan de Negocios y sus implicaciones.

La información se proyecta hasta que las operaciones del negocio se estabilicen en el tiempo y deben incluir un plan de inversión, cuales son las fuentes de financiamiento, estado de resultados proyectado, flujo financiero proyectado, estado de situación patrimonial proyectado, los supuestos empleados y los indicadores (VAN, TIR, período de recupero, punto de equilibrio, rentabilidad, entre otros).

K. Información adicional

Aquí debe incluirse información que pueda servir de consulta o ampliar información presentada en los puntos precedentes

TERCERA PARTE

NORMAS GENERALES PARA LA EMISION DE UN INFORME DE PLAN DE NEGOCIOS

A. Condición básica para el ejercicio profesional en el servicio previsto en esta resolución técnica

Independencia

1. El Licenciado en Administración debe tener independencia con relación al ente al que se refiere la información objeto del encargo.

Falta de independencia

2. El Licenciado en Administración no es independiente en los siguientes casos:
 - 2.1. Cuando estuviera en relación de dependencia con respecto al ente cuya información es objeto del encargo o con respecto a los entes que estuvieran vinculados económicamente a aquél
 - 2.2. Cuando fuera cónyuge o equivalente, o pariente por consanguinidad, en línea recta o colateral hasta el cuarto grado inclusive, o por afinidad hasta el segundo grado, de alguno de los propietarios, directores, gerentes generales o administradores del ente cuya información es objeto del encargo o de los entes vinculados económicamente a aquél.
 - 2.3. Cuando fuera socio, asociado, director o administrador del ente cuya información es objeto del encargo, o de los entes que estuvieran vinculados económicamente a aquél, o lo hubiese sido en el ejercicio al que se refiere la información que es objeto del encargo.
 - 2.4. No existe falta de independencia cuando el Licenciado en Administración fuera socio o asociado de entidades civiles sin fines de lucro (clubes, fundaciones mutuales u otras organizaciones de bien público) o de sociedades cooperativas, cuya información es objeto del encargo o de los entes económicamente vinculados a aquéllas.
 - 2.5. Cuando tuviera intereses significativos en el ente cuya información es objeto del encargo o en los entes que estuvieran vinculados económicamente a aquél,.

2.6. Cuando la remuneración fuera contingente o dependiente de las conclusiones o resultados de su tarea.

3. Vinculación económica

Se entiende por entes (personas, entidades o grupos de entidades) económicamente vinculados a aquellos que, a pesar de ser jurídicamente independientes, reúnen algunas de las siguientes condiciones:

3.1. Cuando tuvieran vinculación significativa de capitales.

3.2. Cuando tuvieran, en general, los mismos directores, socios o accionistas.

3.3. Cuando se trate de entes que por sus especiales vínculos debieran ser considerados como una organización económica única.

4. Los requisitos de independencia son de aplicación tanto para el Licenciado en Administración que emite su informe, como para todos los integrantes del equipo de trabajo que intervienen en ese encargo, ya fueran éstos profesionales en ciencias económicas, profesionales en otras disciplinas o no profesionales.

5. En los casos de sociedades de profesionales, las incompatibilidades se extienden a todos los socios o asociados del Licenciado en Administración.

Otras disposiciones aplicables

El análisis de la condición de independiente debe ser considerado conjuntamente con las disposiciones que en esta materia prescriben las normas legales y reglamentarias aplicables al tipo de encargo y el código de ética correspondiente, aplicándose en cada caso la disposición más restrictiva.

B. Normas para el desarrollo del encargo

El Licenciado en Administración a través del desarrollo de su tarea, debe reunir elementos de juicio válidos y suficientes que permitan respaldar las aseveraciones formuladas en su informe.

La forma de expresión de la opinión del Licenciado en Administración dependerá del marco de información bajo el cual se prepara el Plan de Negocios y las disposiciones legales o reglamentarias aplicadas.

C. Marco de información

Aquí se presentan los contenidos mínimos que debe contemplar la información a suministrar por los entes emisores de Planes de Negocios, los cuales se exponen con mayor detalle en el punto III del Marco Conceptual:

1. Resumen Ejecutivo: breve descripción del negocio y de los aspectos relevantes del caso: monto de inversión, rentabilidad, fuentes de financiamiento, principales supuestos considerados, entre otros.
2. Descripción del negocio: extensa descripción de las características del negocio y de los fundamentos que justifican la ejecución del mismo
3. Productos y servicios: caracterización de los productos y/o servicios ofrecidos en el mercado objetivo y de las ventajas competitivas que posee el negocio respecto a los competidores observados.
4. Descripción del sector: resumen de las conclusiones obtenidas del análisis e investigación de la industria a la cual pertenece el negocio, reconociendo a los principales actores del sector y sus relaciones, y visualizando tendencias del mismo.
5. Estrategias de comercialización: definición de los medios empleados para ofrecer los productos y/o servicios al mercado objetivo: canales de venta, política de precios, política de comunicación, posicionamiento, etc.
6. Gestión y personal: plan de recursos humanos destinado a dimensionar y caracterizar al personal requerido para poder llevar a cabo el plan de negocios.
7. Protección y normativa: conclusiones y medidas sobre el análisis del marco legal que regula la actividad del negocio considerado, por ejemplo: forma jurídica adoptada, propiedad intelectual, normativa del negocio, etc.
8. Plan de puesta en marcha: programación de las principales actividades para poner en práctica el plan de negocio, con el detalle de los responsables de llevarlas a cabo, fecha de inicio y plazo de duración de las mismas.
9. Análisis de Riesgo: análisis destinado a identificar y ponderar los principales riesgos que afectan el negocio, con el objeto de minimizarlos y/o prever las medidas necesarias para evitarlos (seguros, coberturas financieras, cambios al plan de negocio, etc.)
10. Plan económico financiero: cuantificación del plan de negocio y sus implicancias en términos económicos, financieros y patrimoniales.
11. Información adicional: espacio reservado para exponer y profundizar la información presentada en las secciones anteriores.

D. Documentación del encargo

El Licenciado en Administración debe documentar apropiadamente su trabajo profesional en papeles de trabajo.

Los programas de trabajo escritos con la indicación de su cumplimiento y los elementos de juicio válidos y suficientes reunidos por el Licenciado en Administración en el desarrollo de su tarea, constituyen el conjunto de sus papeles de trabajo.

Los papeles de trabajo deben contener:

1. La descripción de la tarea realizada.
2. Los datos y antecedentes recogidos durante el desarrollo de la tarea (en adelante, los elementos de juicio), ya se tratara de aquellos que el Licenciado en Administración hubiere preparado o de los que hubiere recibido de terceros.
3. Las conclusiones particulares y generales.

El Licenciado en Administración debe conservar, en un soporte adecuado a las circunstancias y por el plazo que fijen las normas legales o por diez años, el que fuera mayor, los papeles de trabajo, una copia de los informes emitidos y, en su caso, una copia de la información objeto del encargo, firmada por el representante legal del ente al que tal información corresponda.

El Licenciado en Administración debe realizar su tarea dentro del principio de economía. O sea, para que su labor sea económicamente útil, debe culminarla en lapso y a un costo razonable. Esas limitaciones de tiempo y de costo deben ser evaluadas por el Licenciado en Administración a fin de determinar si no representan un inconveniente para la realización adecuada del encargo.

En la planificación y ejecución del informe del Plan de Negocios, debe primar el criterio profesional del Licenciado en Administración y su percepción respecto de los criterios de razonabilidad sobre el Plan de Negocios objeto de su informe.

Cuando el Licenciado en Administración utiliza el trabajo de un experto, evaluará si el experto tiene la competencia, la capacidad, la objetividad y la independencia necesarias para el cumplimiento de sus fines.

E. Normas para la emisión del informe sobre plan de negocios

En relación con un encargo de plan de negocios, el Licenciado en Administración emitirá un informe en el cual expresará su opinión. El trabajo debe ser efectuado de acuerdo a este Proyecto de Resolución Técnica.

El informe sobre plan de negocios debe contener los siguientes apartados:

1. Título del informe.

El título es “Informe del Licenciado en Administración independiente”.

2. Destinatario.

El informe debe estar dirigido a quien hubiera contratado los servicios del Licenciado en Administración o a quien el contratante indicara. En el caso de que el destinatario fuera un ente, el informe se debe dirigir a sus propietarios o a las máximas autoridades.

3. Apartado introductorio.

Se debe identificar con precisión y claridad cada información a la que se refiere el informe, la denominación completa del ente a quien pertenecen y la fecha a que se refieren.

4. Responsabilidad de la dirección en relación con el plan de negocios.

Debe informar que la Dirección es responsable de la preparación y presentación del plan de negocios, así como de los supuestos asumidos en su preparación.

5. Responsabilidad del Licenciado en Administración.

El informe debe contener una manifestación acerca de que la responsabilidad del Licenciado en Administración es expresar una opinión sobre la información contenida en el Plan de Negocios presentado, de conformidad con lo establecido por este Proyecto de Resolución Técnica.

El informe también debe explicar que las normas sobre Plan de Negocios exigen que el Licenciado en Administración cumpla los requerimientos de ética, describir brevemente en qué consiste su informe y qué objetivos persigue, así como señalar si los elementos de juicio obtenidos proporcionan o no una base suficiente y adecuada para su opinión.

6. Aclaraciones previas al informe

El Licenciado en Administración debe informar que el principal insumo del plan de negocios es información prospectiva, basada en supuestos acerca de hechos futuros que la dirección espera que tengan lugar, y que, pueden o no suceder. En consecuencia, resaltar que, aun cuando los supuestos que sirven de base para efectuar las estimaciones y proyecciones se cumplan, es factible que se produzcan diferencias entre los resultados reales y proyectados ya que las circunstancias y hechos futuros pueden materializarse de manera diferente a la esperada.

7. Opinión

En este apartado el Licenciado en Administración debe exponer su opinión, sobre si el Plan de Negocios en su conjunto presenta razonablemente, en todos sus

aspectos, la información que debe brindar de acuerdo con las normas profesionales vigentes u otro marco de información.

En este último caso (otro marco de información), deberá opinar si el Plan de Negocios fue preparado de acuerdo con el marco de información aplicable, o no.

7.1 Opinión no modificada o favorable sin salvedades

El Licenciado en Administración opinará favorablemente, cuando pueda manifestar que el Plan de Negocios, en su conjunto, presenta razonablemente la información que debe brindar de acuerdo con normas profesionales u otro marco de información que permita opinar sobre preparación razonable

7.2 Opiniones modificadas

7.2.1. Opinión favorable con salvedades

La opinión favorable puede ser modificada por limitaciones en el alcance del trabajo. Estas acotaciones se denominan, indistintamente, “salvedades” o “excepciones”.

Al expresar su salvedad, el Licenciado en Administración incluirá un párrafo en el informe de Plan de Negocios que proporcione una descripción debidamente fundamentada del hecho que da lugar a la modificación.

Cuando el Licenciado en Administración entienda que la presentación y revelaciones del Plan de Negocios no son adecuadas, deberá expresar una opinión con salvedades, o una opinión adversa.

Si existieran limitaciones al alcance de la tarea que imposibilitaran la emisión de una opinión o implicaran salvedades a ésta, dichas limitaciones deben ser claramente expuestas en el apartado “Fundamentos de la opinión con salvedades”. Tales limitaciones en el alcance deben indicar los procedimientos no aplicados, señalando lo siguiente:

- 1 Si la restricción ha sido impuesta por el contratante del encargo; o
- 2 Si la restricción es consecuencia de otras circunstancias.

Si parte del trabajo se apoya en la tarea realizada por otro profesional independiente, la inclusión de una limitación en el alcance dependerá de si el Licenciado en Administración ha obtenido o no elementos de juicio válidos y suficientes sobre el resultado de la tarea que le sirve de soporte. Si no se incluye, significa que el Licenciado en

Administración emisor del informe asume la responsabilidad sobre la totalidad de la información contenida en el informe que emite.

7.2.2. Opinión adversa

El Licenciado en Administración expresará una opinión adversa cuando, habiendo obtenido elementos de juicio válidos y suficientes, concluya que las incorrecciones son significativas y generalizadas.

En este caso, el Licenciado en Administración debe expresar que el Plan de Negocios no constituye una presentación razonable o no ha sido preparado de acuerdo con el marco de información aplicable, explicando las razones y justificando su opinión.

7.3. Otras cuestiones sobre opiniones modificadas

Cuando el Licenciado en Administración no exprese un dictamen favorable sin salvedades, el párrafo de opinión tendrá el título “Opinión con salvedades” u “Opinión adversa” , según corresponda.

8. Información especial requerida por leyes o disposiciones nacionales, provinciales, municipales o de los organismos públicos de control o de la profesión, en caso de que corresponda.

9. Lugar y fecha de emisión.

10. Identificación y firma del Licenciado.

ANEXO 1

MODELO ILUSTRATIVO Y DE CARÁCTER NO OBLIGATORIO REFERENTE AL PLAN DE NEGOCIOS (PdN)

Modelo 1: Opinión favorable sin salvedades

INFORME DEL LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN INDEPENDIENTE

Señor/es _____ (*titular del PdN*)

CUIT N° _____

Domicilio legal _____

INFORME SOBRE EL PLAN DE NEGOCIOS

En mi carácter de Licenciado en Administración independiente, y para su presentación ante _____ (*destinatario del informe o ante quien corresponda*), por la presente informo sobre el Plan de Negocios que se detalla en el apartado I) siguiente:

I. OBJETO DEL INFORME

He examinado el Plan de Negocio..... (denominación), notas (... a ...) y anexos (... a ...) que forman parte integrante del mismo, de (*titular del PdN*), que abarca el período comprendido entre el ...dd/mm/aa y el... dd/mm/aa.

II. RESPONSABILIDAD DE LA DIRECCIÓN

La dirección es responsable de la preparación y presentación razonable del plan de negocios adjunto, así como de los supuestos asumidos en su preparación.

III. RESPONSABILIDAD DEL LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN

La responsabilidad del Licenciado en Administración es expresar una opinión sobre el Plan de Negocios, basada en el examen que se desarrolló de acuerdo con normas vigentes, en particular por la Resolución Técnica....

Dichas normas exigen que el Licenciado en Administración planifique y ejecute su examen con el fin de obtener una seguridad razonable de que el Plan de Negocios presenta adecuada información de acuerdo con las normas profesionales vigentes (o el marco de información aplicable), y de la razonabilidad de los supuestos adoptados en su preparación.

Además, la Resolución Técnica.... exige que el Licenciado en Administración cumpla requerimientos de ética.

La emisión de este informe conlleva la aplicación de procedimientos para obtener elementos de juicio válidos y suficientes sobre las cifras, supuestos y demás información presentada en el plan de negocios adjunto.

Considero que los elementos de juicio que he obtenido proporcionan una base suficiente y adecuada para mi opinión sobre el plan de negocios.

IV. ACLARACIONES PREVIAS AL INFORME.

El Plan de Negocios incluye información prospectiva, basada en supuestos acerca de hechos futuros que la dirección espera que tengan lugar. Por otra parte, pueden suceder acontecimientos futuros que obliguen a la dirección a emprender acciones diferentes a las planeadas. En consecuencia, considero necesario resaltar que, aun cuando los supuestos que sirven de base para efectuar las estimaciones y proyecciones se cumplan, es factible que se produzcan diferencias entre los resultados reales y los proyectados, ya que las circunstancias y hechos futuros pueden materializarse de manera diferente de la esperada.

V. OPINIÓN

Considerando las aclaraciones previas, informo que el plan de negocios presenta razonablemente la información que debe brindar de acuerdo con las normas profesionales vigentes, en particular la Resolución Técnica (u otro marco de información, en la medida en que el Plan de Negocios fuera preparado de acuerdo con este marco de información), y surge de los supuestos que forman parte integrante del plan de negocios.

Informe sobre otros requerimientos legales y/o reglamentarios

De acuerdo con lo dispuesto porinformo que

En la ciudad de _____ a los ___ días del mes de _____ de 20XX.

Firma: _____

Licenciado en Administración _____ (*nombre y apellido completo*)

MP N° _____ (*n° de inscripción en la matrícula del Consejo Profesional correspondiente*)

Modelo 2: Opinión favorable con salvedades

INFORME DEL LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN INDEPENDIENTE

Señor/es _____ (*titular del PdN*)

CUIT N° _____

Domicilio legal _____

INFORME SOBRE EL PLAN DE NEGOCIOS

En mi carácter de Licenciado en Administración independiente, y para su presentación ante _____ (*destinatario del informe o ante quien corresponda*), por la presente informo sobre el Plan de Negocios que se detalla en el apartado I) siguiente:

I. OBJETO DEL INFORME

He examinado el Plan de Negocio..... (denominación), notas (... a ...) y anexos (... a ...) que forman parte integrante del mismo, de (*titular del PdN*), que abarca el período comprendido entre el ...dd/mm/aa y el... dd/mm/aa.

II. RESPONSABILIDAD DE LA DIRECCIÓN

La dirección es responsable de la preparación y presentación razonable del plan de negocios adjunto, así como de los supuestos asumidos en su preparación.

III. RESPONSABILIDAD DEL LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN

La responsabilidad del Licenciado en Administración es expresar una opinión sobre el Plan de Negocios, basada en el examen que se desarrolló de acuerdo con normas vigentes, en particular por la Resolución Técnica....

Dichas normas exigen que el Licenciado en Administración planifique y ejecute su examen con el fin de obtener una seguridad razonable de que el Plan de Negocios presenta adecuada información de acuerdo con las normas profesionales vigentes (o el marco de información aplicable), y de la razonabilidad de los supuestos adoptados en su preparación.

Además, la Resolución Técnica.... exige que el Licenciado en Administración cumpla requerimientos de ética.

La emisión de este informe conlleva la aplicación de procedimientos para obtener elementos de juicio válidos y suficientes sobre las cifras, supuestos y demás información presentada en el plan de negocios adjunto.

Considero que los elementos de juicio que he obtenido proporcionan una base suficiente y adecuada para mi opinión sobre el plan de negocios.

IV. ACLARACIONES PREVIAS AL INFORME.

El Plan de Negocios incluye información prospectiva, basada en supuestos acerca de hechos futuros que la dirección espera que tengan lugar. Por otra parte, pueden suceder acontecimientos futuros que obliguen a la dirección a emprender acciones diferentes a las planeadas. En consecuencia, considero necesario resaltar que, aun cuando los supuestos que sirven de base para efectuar las estimaciones y proyecciones se cumplan, es factible que se produzcan diferencias entre los resultados reales y los proyectados, ya que las circunstancias y hechos futuros pueden materializarse de manera diferente de la esperada.

V. FUNDAMENTO DE LA OPINIÓN CON SALVEDADES

.....

VI. OPINIÓN CON SALVEDADES

En mi opinión, considerando las aclaraciones previas, excepto por los posibles efectos que podrían derivarse de la limitación descrita en el párrafo precedente, informo que el plan de negocios presenta razonablemente, la información que debe brindar de acuerdo con las normas profesionales vigentes, en particular la Resolución Técnica ... (u otro marco de información, en la medida en que el Plan de Negocios fuera preparado de acuerdo con este marco de información), y surge de los supuestos que forman parte integrante del plan de negocios.

Informe sobre otros requerimientos legales y/o reglamentarios

De acuerdo con lo dispuesto porinformo que

En la ciudad de _____ a los ____ días del mes de _____ de 20XX.

Firma: _____

Licenciado en Administración _____ (*nombre y apellido completo*)

MP N° _____ (*n° de inscripción en la matrícula del Consejo Profesional correspondiente*)

Modelo 3: Opinión adversa

INFORME DEL LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN INDEPENDIENTE

Señor/es _____ (*titular del PdN*)

CUIT N° _____

Domicilio legal _____

INFORME SOBRE EL PLAN DE NEGOCIOS

En mi carácter de Licenciado en Administración independiente, y para su presentación ante _____ (*destinatario del informe o ante quien corresponda*), por la presente informo sobre el Plan de Negocios que se detalla en el apartado I) siguiente:

I. OBJETO DEL INFORME

He examinado el Plan de Negocio..... (denominación), notas (.... a ...) y anexos (.... a ...) que forman parte integrante del mismo, de (*titular del PdN*), que abarca el período comprendido entre el ...dd/mm/aa y el... dd/mm/aa.

II. RESPONSABILIDAD DE LA DIRECCIÓN

La dirección es responsable de la preparación y presentación razonable del plan de negocios adjunto, así como de los supuestos asumidos en su preparación.

III. RESPONSABILIDAD DEL LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN

La responsabilidad del Licenciado en Administración es expresar una opinión sobre el Plan de Negocios, basada en el examen que se desarrolló de acuerdo con normas vigentes, en particular por la Resolución Técnica....

Dichas normas exigen que el Licenciado en Administración planifique y ejecute su examen con el fin de obtener una seguridad razonable de que el Plan de Negocios presenta adecuada información de acuerdo con las normas profesionales vigentes (o el marco de información aplicable), y de la razonabilidad de los supuestos adoptados en su preparación.

Además, la Resolución Técnica.... exige que el Licenciado en Administración cumpla requerimientos de ética.

La emisión de este informe conlleva la aplicación de procedimientos para obtener elementos de juicio válidos y suficientes sobre las cifras, supuestos y demás información presentada en el plan de negocios adjunto.

Considero que los elementos de juicio que he obtenido proporcionan una base suficiente y adecuada para mi opinión sobre el plan de negocios.

IV. ACLARACIONES PREVIAS AL INFORME.

El Plan de Negocios incluye información prospectiva, basada en supuestos acerca de hechos futuros que la dirección espera que tengan lugar. Por otra parte, pueden suceder acontecimientos futuros que obliguen a la dirección a emprender acciones diferentes a las planeadas. En consecuencia, considero necesario resaltar que, aun cuando los supuestos que sirven de base para efectuar las estimaciones y proyecciones se cumplan, es factible que se produzcan diferencias entre los resultados reales y los proyectados, ya que las circunstancias y hechos futuros pueden materializarse de manera diferente de la esperada.

V. FUNDAMENTOS DE LA OPINIÓN ADVERSA

.....

VI. OPINIÓN ADVERSA

Considerando las aclaraciones previas, en mi opinión, debido a la importancia de los efectos de las situaciones descritas en el párrafo precedente, informo que el plan de negocios no presenta razonablemente la información que debe brindar de acuerdo con las normas profesionales vigentes, en particular la Resolución Técnica ... (u otro marco de información, en la medida en que el Plan de Negocios fuera preparado de acuerdo con este marco de información).

Informe sobre otros requerimientos legales y/o reglamentarios

De acuerdo con lo dispuesto porinformo que

En la ciudad de _____ a los ____ días del mes de _____ de 20XX.

Firma: _____

Licenciado en Administración _____ (*nombre y apellido completo*)

MP N° _____ (*n° de inscripción en la matrícula del Consejo Profesional correspondiente*)