



Federación Argentina de Consejos Profesionales de Ciencias Económicas

Proyecto 15 de Interpretación de la Resolución Técnica N° 49 - PLAN DE NEGOCIOS – MARCO CONCEPTUAL E  
INFORME DE PLAN DE NEGOCIOS

# **FEDERACIÓN ARGENTINA DE CONSEJOS PROFESIONALES DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

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

### **Proyecto 15 de Interpretación de la Resolución Técnica N° 49 PLAN DE NEGOCIOS – MARCO CONCEPTUAL E INFORME DE PLAN DE NEGOCIOS**



## **PRIMERA PARTE**

### **Visto:**

1. Los artículos 4, 16 y 19 del Reglamento del Consejo Elaborador de Normas de Administración (CENADMIN) de esta Federación; y
2. la Resolución Técnica N°49 “Plan de Negocios – Marco Conceptual e Informe de Plan de Negocios” y

### **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 el artículo 19 del Reglamento del CENADMIN de esta Federación incluye entre los tipos de pronunciamientos técnicos de aplicación obligatoria a la interpretación de normas profesionales;
- d) que los profesionales en ciencias económicas de nuestro país necesitan conocer, cuando se presentan alternativas en la interpretación de las normas profesionales vigentes, cuál es la más adecuada;
- f) que la Federación Argentina de Consejos Profesionales de Ciencias Económicas ha aprobado con fecha 7 de diciembre de 2018, la Resolución Técnica N° 49, “Plan de Negocios – Marco Conceptual e Informe de Plan de Negocios”
- e) que la aplicación de las normas sobre Plan de Negocios – Marco Conceptual e Informe de Plan de Negocios ha generado consultas diversas;



**POR ELLO:**

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

**RESUELVE:**

- a) **Artículo 1°** Aprobar el Proyecto 15 de Interpretación de la Resolución Técnica N° 49 “Plan de Negocios – Marco Conceptual e Informe de Plan de Negocios” presentada en el Anexo de esta Resolución y establecer un plazo de consulta de 60 días desde la publicación de este proyecto.
- b) **Artículo 2** - Publicar este Proyecto 15 de Resolución Técnica en la página de internet de esta Federación y comunicarla a los Consejos Profesionales para lograr su más amplia difusión.

Reunión virtual de Junta de Gobierno, 23 de abril de 2020

Dr. Catalino Nuñez  
Secretario

Dr. Silvio Rizza  
Presidente



## **SEGUNDA PARTE**

### **ALCANCE DE ESTE PROYECTO DE INTERPRETACIÓN**

Este Proyecto 15 busca interpretar aspectos derivados de la aplicación de la Resolución Técnica N°49 “Plan de Negocios – Marco Conceptual e Informe de Plan de Negocios”, especialmente en todo aquello que hace a la participación del Licenciado en Administración en la emisión de informes de un Plan de Negocios. El presente proyecto se compone de preguntas y respuestas, las que se detallan a continuación.



## **Preguntas y respuestas**

### **Pregunta 1**

**¿De quién es la responsabilidad en la preparación del Plan de Negocios?**

#### **Respuesta**

La preparación del Plan de Negocios es en todos los casos de responsabilidad exclusiva de la Dirección de la entidad.

### **Pregunta 2**

**¿Cuál es el objetivo de la tarea Licenciado en Administración en el informe sobre el Plan de Negocios?**

#### **Respuesta**

La tarea del Licenciado en Administración consiste en emitir una opinión sobre la información contenida en el Plan de Negocios presentado por la dirección del ente, de conformidad con lo establecido en la Resolución Técnica N°49.

Asimismo, el profesional deberá manifestar en el informe el cumplimiento de 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.

### **Pregunta 3**

**¿Qué aporte realiza un Licenciado en Administración en la elaboración del informe sobre Plan de Negocios?**

#### **Respuesta**

El Licenciado en Administración es quien tiene la incumbencia de la mirada general y sistémica que necesita un Plan de Negocios, analizando integralmente la actividad principal de la entidad, los factores y componentes del contexto en el que se desenvuelve la empresa o el emprendimiento, los recursos humanos, materiales, y financieros necesarios, el análisis



**Proyecto 15 de Interpretación de la Resolución Técnica N° 49 - PLAN DE NEGOCIOS – MARCO CONCEPTUAL E INFORME DE PLAN DE NEGOCIOS**

y la implementación de los procedimientos administrativos, sus clientes actuales y potenciales, los proveedores y el resto de las variables aplicables al caso.

Asimismo, el Licenciado en Administración puede decidir utilizar el trabajo de especialistas que dispongan de los conocimientos y cualificaciones necesarios en los casos en que la materia objeto de la tarea y los correspondientes criterios incluyan aspectos que requieran conocimientos y cualificaciones especializados.

Si en la etapa de planificación de la tarea de emisión del informe, el Licenciado en Administración llegase a la conclusión que para obtener evidencia suficiente y adecuada fuera necesaria una especialización en un campo distinto al de su incumbencia, determinará si deberá utilizar el trabajo de un experto o de coordinar un equipo multidisciplinario.

#### **Pregunta 4**

**¿Qué cuestiones debe considerar el Licenciado en Administración al seleccionar expertos?**

#### **Respuesta**

En los casos en que se recurra a la contratación de un experto, el Lic. en Administración deberá conocer la tarea para la que se convoca a un especialista, a fin de hacerse responsable de la conclusión sobre la información relativa a la materia objeto del análisis.

El Licenciado en Administración debe tener un nivel de conocimiento que le permita:

- Definir los objetivos de la tarea por lo que se contrata al experto
- Poder analizar si las hipótesis, métodos y datos fuente utilizados por el experto son razonables para la tarea encomendada
- Considerar la razonabilidad de la tarea del experto en relación a las circunstancias del encargo y la conclusión del Licenciado en Administración.

El Licenciado en administración debe convocar a un experto cuando entienda que por su capacidad, competencia y objetividad, el especialista puede aportar un trabajo que responda a la finalidad del encargo de aseguramiento.



La competencia se refiere a la naturaleza y grado de especialización del experto; la capacidad se refiere a la aptitud del experto para ejercer dicha competencia en las circunstancias del encargo y la objetividad se refiere a los posibles efectos que pueden tener el sesgo, los conflictos de intereses o la influencia que otros puedan tener sobre el juicio profesional del experto.

### **Pregunta 5**

**¿Cuándo el Licenciado en Administración evalúa la necesidad de conformar un equipo multidisciplinario?**

#### **Respuesta**

Dependiendo de la complejidad de la organización y del Plan de Negocios, el Licenciado en Administración será el encargado de liderar un equipo de trabajo multidisciplinario, que incluya a expertos de otras disciplinas de las ciencias económicas e incluso a otros especialistas de disciplinas ajenas a las económicas.

El Licenciado en Administración puede llegar a la conclusión que necesita un equipo multidisciplinario y no sólo un experto, cuando algunos aspectos de la información incluida en el Plan de Negocios:

- resultan notoriamente alejados de la formación y experiencia del Licenciado en Administración, lo que le impida obtener conocimiento suficiente del campo de especialización del experto como para determinar la naturaleza, el alcance y los objetivos del trabajo del experto, así como evaluar la adecuación del trabajo para sus fines, y
- son importantes en relación con el total de la tarea a realizar (no accesorios ni meramente incidentales).

En síntesis, el Licenciado en Administración debe realizar una profunda evaluación de las actividades de la entidad para verificar si se encuentra con áreas, temas o aspectos que por su importancia en el contexto de la información sobre la que se le solicita un informe de aseguramiento exceden su formación y experiencia.



**Proyecto 15 de Interpretación de la Resolución Técnica N° 49 - PLAN DE NEGOCIOS – MARCO CONCEPTUAL E INFORME DE PLAN DE NEGOCIOS**

Si la respuesta es que no existen esas situaciones, podría tomar a su exclusivo cargo y bajo su única responsabilidad con la ayuda eventual de expertos, el encargo de aseguramiento del Plan de Negocios emitiendo el informe correspondiente.

Si, por el contrario, requiriese contar con el trabajo de otros profesionales o especialistas que no serán Licenciados en Administración, por ejemplo: médicos, ingenieros civiles, o de otras profesiones, que resulten particularmente capacitados para las áreas que el Licenciado en Administración no puede y no debe transitar, debería ser el coordinador de un equipo multidisciplinario y adjuntar a su informe los informes de los otros profesionales o especialistas, con la aceptación expresa de ellos.

### **Pregunta 6**

**¿Qué implica la condición de independencia por parte del Licenciado en Administración y de los integrantes de su equipo de trabajo requerida para la emisión de informe de Plan de Negocios?**

#### **Respuesta**

El Licenciado en Administración debe tener independencia con relación al ente al que se refiere la información objeto del encargo, al igual que todos los integrantes del equipo de trabajo que intervienen en ese encargo.

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.

### **Pregunta 7**

**¿Cuál es el marco de información que se debe tomar como referencia para la elaboración de su informe?**

#### **Respuesta**

Existe mucha bibliografía sobre Plan de Negocios; de hecho, el punto III – Elementos – de la RT 49 surge como una síntesis de la bibliografía disponible consultada.





**Proyecto 15 de Interpretación de la Resolución Técnica N° 49 - PLAN DE NEGOCIOS – MARCO CONCEPTUAL E INFORME DE PLAN DE NEGOCIOS**

En este punto, la RT 49 destaca la información mínima que debe tener un Plan de Negocios para que puedan analizarse todas sus dimensiones críticas, sin perjuicio de que existan o puedan surgir otros marcos de información confiables que permitan informar sobre la razonabilidad de los Planes de Negocios elaborados.

**Pregunta 8**

**¿Cuál es el criterio de razonabilidad que debe aplicar el Licenciado en Administración para emitir su Informe sobre el Plan de Negocios?**

**Respuesta**

Como ya se dijo, la RT 49 establece, en su segunda parte: MARCO CONCEPTUAL, los contenidos mínimos que se debe tener en cuenta para elaborar un Plan de Negocios.

Las normas a tomar en consideración por el Licenciado en Administración para la emisión de su informe, están comprendidas en la tercera parte de la misma Resolución Técnica: NORMAS GENERALES PARA LA EMISIÓN DE UN INFORME DE PLAN DE NEGOCIOS.

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 y que le permitan opinar si el Plan de Negocios, presenta razonablemente la información que debe brindar, de acuerdo a las normas vigentes u otro marco de información. El término “razonabilidad”, admite varias acepciones, motivo por el cual, consideramos pertinente explicitar que aspectos se deben tener en cuenta al respecto.

Es importante destacar que el concepto de razonabilidad que utilizamos, no se refiere a la posibilidad de que el plan de negocios obtenga los resultados que indica, sino a la determinación de los supuestos con que ha sido elaborado, luego de una evaluación profunda y adecuada de las circunstancias y acciones que se esperan, es decir relacionada con la forma, la manera y los elementos tenidos en cuenta al momento de la elaboración del plan de negocios.

Por lo tanto, se deberá tener en cuenta que:



**Proyecto 15 de Interpretación de la Resolución Técnica N° 49 - PLAN DE NEGOCIOS – MARCO CONCEPTUAL E INFORME DE PLAN DE NEGOCIOS**

1. El plan de negocios presente los contenidos mínimos establecidos en la RT 49, en su segunda parte: MARCO CONCEPTUAL.
2. El plan de negocios resultante muestre coherencia entre los supuestos considerados y los resultados que se estiman obtener producto de dichos supuestos.
3. Que se han relevado adecuadamente las fuentes de información que dan sustento a los supuestos y que las distintas partes que componen el plan de negocios muestran congruencia entre sí, no resultando irrazonables ni contradictorias.
4. El plan de negocios puede mostrar más de un escenario posible, dejando establecido con claridad bajo qué circunstancias se da uno u otro/s escenario/s.

Así, y dado que se trata de hechos y acciones que no han tenido lugar, y pueden o no darse en los términos que presenta el Plan de Negocios, el informe señala que, en el caso de opinar favorablemente sin salvedades, el Licenciado en Administración actuante, considera que no se ha puesto de manifiesto ningún hecho que induzca a pensar que dichas hipótesis no constituyen una base razonable para el plan de negocios que está analizando y que éste ha sido preparado adecuadamente en base a ellas.

En el caso de opinar de manera negativa o positiva con salvedades, el Licenciado en Administración, especificará en el informe cuáles son los supuestos con los que no está de acuerdo, dado que no ve en ellos razonabilidad, producto de la coherencia de éstos con los resultados, o de los distintos supuestos entre sí, o de cualquier otro tipo de circunstancia producto del desarrollo de la tarea.