

MARCO CONCEPTUAL PLAN DE NEGOCIO

EL CONSEJO ELABORADOR DE NORMAS DE ADMINISTRACIÓN (CENADMIN)

Considerando:

- a) Las atribuciones reglamentarias de la Resolución JG N° 486/15 y en cumplimiento de la función de elaborar y proponer los proyectos de normas profesionales para su análisis y aprobación en la Junta de Gobierno y una vez sancionadas, colaborar en su posterior difusión, uso y aplicación.
- b) Que no existen normas expresas relativas a la confección de Planes de Negocios que permitan uniformar un contenido del mismo, aclarar conceptos y definir términos.
- c) Que la existencia de una norma específica sobre la temática, permite afianzar la incumbencia del Licenciado en Administración en las distintas actividades relacionadas con el Plan de Negocios.

Propone:

PROYECTO DE NORMA PROFESIONAL

MARCO CONCEPTUAL PARA LA ELABORACIÓN DEL PLAN DE NEGOCIOS

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 esta herramienta no está ampliamente incorporada a la gestión empresarial más allá de cumplir un requisito cuando 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.

Esta laxitud en cuanto a los contenidos, además de la falta de uniformidad, puede llevar al planteo de escenarios y acciones poco realistas, sin sustento técnico y que limitan 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, además de su valor predictivo, permitirá, tras su implementación, verificar si los supuestos base y las estrategias definidas fueron adecuadas.

El plan de negocio es 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. Entre estos últimos se identifican, por ejemplo, proyectos que evalúan la internalización o tercerización de un producto, servicio o insumo clave, la ampliación de la capacidad operativa de la planta o la decisión de abandono de una unidad de negocio.

Se considera oportuno desarrollar el plan de negocio, luego de validar el modelo de negocio mediante un estudio de pre factibilidad legal, técnica y económica. Según la complejidad del caso, también se puede complementar el análisis mediante un estudio de viabilidad ambiental, política y de gestión del negocio. El mencionado estudio actúa como primer filtro para avanzar hacia un mayor nivel de análisis y especificidad que aporta el mismo.

Los antecedentes expuestos permiten valorar la utilidad de un modelo de Plan de Negocios estandarizado y uniforme bajo la Norma Técnica que se propone, sirviendo como instrumento enriquecedor del ejercicio de la gestión societaria y unificando los requerimientos generales en un documento técnico avalado por la profesión de las Ciencias Económicas.

II. Objetivo de Plan de Negocios

El objetivo 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 económicas 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: 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 negocio.
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 expresado en tres documentos: Estado de Situación Patrimonial, Estado de Resultados y Estado Financiero.
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 debe cumplir con todos los requisitos que un modelo debe satisfacer en cuanto a la calidad de información que brinda. En tal sentido, su desarrollo deberá cumplir los requisitos enunciados en la sección 3 de la segunda parte de la Resolución Técnica N° 16 (Marco conceptual de las Normas Contables Profesionales distintas de las referidas en la RT N° 26).

V. Modelo de Plan de Negocios

Este documento contiene las definiciones sobre los aspectos esenciales que debe contener un Plan de Negocios y los requisitos que debe cumplir la información contenida pero no prescribe ningún modelo en particular. A continuación se expone el contenido ampliado de los elementos o secciones referidos en el punto III:

1. Resumen Ejecutivo

El resumen ejecutivo debe sintetizar en menos de dos o tres páginas las bondades del plan de negocio e invitar al lector a analizarlo en forma completa. Las principales firmas de inversiones del mundo reciben miles de planes por año, siendo el resumen ejecutivo el primer filtro para avanzar con cada caso.

El resumen debe presentar el modelo de negocio evaluado (qué, cómo, para quiénes y dónde tendrá lugar el mismo) el monto a invertir, su financiamiento y el alcance del análisis y metodología utilizada. Además, se deberán enumerar las variables clave del plan y comentar las premisas y supuestos que sustentan las proyecciones económicas financieras. Del mismo modo, es necesario expresar los resultados arrojados por el análisis de sensibilidad al cual se expuso el negocio. Por último, esbozar las principales conclusiones a las que se ha arribado con el análisis.

En síntesis, el sumario ejecutivo debe contener:

- La descripción de la empresa o proyecto y la proyección de sus productos y servicios.
- La estructura organizativa, los propietarios y la gerencia de la empresa.
- Sus principales iniciativas y objetivos.
- Las oportunidades de mercado.
- Las principales ventajas competitivas.
- Los componentes de su estrategia de comercialización.
- Las principales proyecciones económicas y financieras.
- El resultado del análisis de sensibilidad sobre los variables críticas proyectadas

Por último, es aconsejable que el texto sea directo. Luego de un párrafo introductorio, lo aconsejable es presentar las ideas fuerza, explicitarlas bajo la forma de viñetas y, sobre ese comentario central, desarrollar la idea sólo cuando amerite hacerlo, o de lo contrario, invitar a lector a ampliar la información en el resto del documento. Asimismo, se recomienda redactar el resumen ejecutivo como conclusión final después de haber elaborado el plan de negocio en forma íntegra.

2. Descripción del negocio

El presente apartado tiene como objeto describir las características principales del proyecto y justificar la ejecución del negocio. El mismo debe dar respuesta a los siguientes puntos:

- **Objetivos generales y específicos:** En ese punto se debe dejar en claro cuál es la visión y la misión del negocio, de igual forma expresar la estrategia general que explique la forma a través de la cual se alcanzarán los objetivos.
- **Historia:** en el caso de una empresa en marcha será necesario contar cuando y quienes las fundaron, como sus principales hitos en la historia. En cambio, para los emprendimientos, es necesario señalar las razones y motivaciones que lo han llevado a emprender y quienes forman parte del equipo emprendedor.
- **Tipo de proyecto:**
 - Nuevas empresas o emprendimientos
 - Empresas en marcha: Nuevos proyectos a desarrollar en empresas en marcha, destinados a la mejora, modificación y/o modernización de la misma. Por ejemplo, proyectos que evalúan la internalización o tercerización de un producto, servicio o insumo clave; la ampliación de la capacidad operativa de la planta o la decisión de abandono de una unidad de negocio.
- **Producto y/o servicio a brindar:** Definir cuáles son los productos y/o servicios a desarrollar.
- **Segmento objetivo:** A quién va a ir dirigida esa producción o servicio y/o que usos se le dará a los mismos. En el caso que se traten de productos y servicios que ya se ofrecen en el mercado, es recomendable incorporar un análisis histórico de la oferta y demanda local e internacional, serie de precios e identificar la etapa en el cual se encuentra dentro del ciclo de producto, entre otros ejemplos
- **Descripción del proceso de producción:** Explicar en términos generales cómo se va a producir y distribuir ese producto o servicio, explicando el proceso productivo (Entrada-Proceso-Salida) y los recursos que se emplearán para ello (Instalaciones, materiales, personal, tecnología). Este punto, se puede complementar con la inclusión de un análisis de la disponibilidad de insumos críticos del proceso.
- **Inversión inicial:** Se definirá a cuánto alcanza el monto de la inversión y cronograma de desembolsos y avance hasta su puesta en marcha.
- **Ubicación geográfica:** Expresar el lugar dónde se ubicará geográficamente la inversión y las razones que justifican dicha decisión, indicando qué facilidades

dispone, una descripción del lugar, del tipo y magnitud de las instalaciones que posee, de su equipo, y si es propietario de los inmuebles. Además, se explicarán cuáles son las ventajas competitivas y/o de qué forma la localización contribuye al éxito del negocio.

- Justificación del negocio: Exponer las razones que justifican la inversión, cuales son las ventajas competitivas frente a la competencia y por cuanto tiempo podrán sostener dichas ventajas. También se detallarán las capacidades distintivas del equipo emprendedor y/o de la empresa en marcha.

3. Producto o servicio

En esta parte del plan, el foco debe estar puesto en demostrar por qué nuestro producto o servicio tiene una ventaja competitiva con respecto a nuestros competidores que permita cubrir una necesidad insatisfecha, fundamentando claramente la ecuación de valor propuesta: qué posee nuestro producto o servicio que no existe en el mercado y/o que no ofrecen nuestros competidores.

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 destacables 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, indicando tipo de productos y/o servicios a comercializar (de consumo, industriales, perecederos, virtuales, etc.), características, ventajas que percibe el consumidor, si son de marca reconocida, si incluyen componentes destacables, si no están permitidos o no son socialmente aceptados en determinadas culturas, entre otras características.
- Producción: Describir el proceso productivo destacando la forma de producción (estándar, personalizados, sistema mixto), tiempo de fabricación, materiales empleados, empaquetado, modo de conservación, 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 cuáles son los aspectos destacables de la capacidad de producción que signifiquen una ventaja ante los competidores, por ejemplo: estructura de costos, personal calificado, acceso exclusivo a fuente estratégica de materia prima, etc.

4. Descripción del sector

En la presente sección, se exhibe la profunda investigación y comprensión de la industria que realizaron los responsables de la elaboración del plan. Entre otros puntos, 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:

- Estudios de Mercado: presentar los resultados y las fuentes que sustenten la información expuesta en el presente apartado, indicando si corresponden a investigaciones propias o de terceros, ya sea de carácter privado o público. Además, resulta necesario agregar las características y metodologías empleadas para las investigaciones mencionadas, por ejemplo: información obtenida a través de entrevistas a clientes reales/potenciales o conversaciones con referentes de la industria.
- 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. Se recomienda informar y/o estimar la participación de mercado del negocio o el potencial de crecimiento general de la industria.
- Principales segmentos de los productos o servicios: cada sector posee un número determinado de productos y/o servicios, en este punto, se profundiza lo expuesto en el apartado anterior, respecto al tamaño y las características distintivas de cada sector.
- Principales segmentos del mercado: a diferencia del punto anterior, en esta sección haremos 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 al apartado 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, sus sistemas de distribución empleados, entre otros puntos.
- Visión y Tendencias clave en el sector: en este punto se deberá documentar el ejercicio proyectivo y analítico que realice el emprendedor sobre el sector, a modo de ejemplo, se sugieren las siguientes preguntas a las cuales dar respuesta:
 - Competencia:
 - ¿Quiénes son los competidores actuales que actúan en el segmento donde el proyecto operará?
 - ¿Qué lo distinguirá de cualquier competencia en esta área? Es decir, ¿Cuáles son sus ventajas competitivas más salientes?
 - ¿Cuáles serán sus reacciones ante nuestro proyecto o nueva empresa?
 - Insumos:
 - ¿Cuáles son los insumos clave del proyecto, qué sector y quiénes los proveen?
 - ¿El precio del insumo se forma competitivamente o los proveedores disponen de una fortaleza especial para determinar las condiciones?
 - ¿En qué atributo se fundamentan esas fortalezas del proveedor?
 - Sector:
 - ¿Qué sector de la economía o a qué sector de la demanda final, el sector abastece?
 - ¿El sector está sometido a cambios tecnológicos? ¿Quién domina la tecnología? ¿Es fácil de replicar?
 - ¿Cuáles son los productos o servicios sustitutos más cercanos?
 - ¿Las barreras de entrada al sector son altas? ¿Qué factor las determina? ¿Capital, tecnología, el acceso a insumos, un contrato, etc.?
 - ¿Las barreras de salida al sector son altas? ¿Qué las determina? ¿El uso exclusivo de la inversión a esa aplicación, los compromisos asumidos con terceros, contratos laborales, etc.?
 - Mercado objetivo:
 - ¿Los clientes del sector en cuestión, tienen alternativas de sustitutos o del mismo producto vía importación? ¿Están los clientes concentrados como para imponernos condiciones?

- ¿Cuán sensible resulta la demanda al ingreso y/o al precio?

5. Estrategias de comercialización

El apartado de Estrategia de comercialización especifica 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.

A continuación, se encuentra el contenido mínimo recomendado para el plan estratégico de comercialización:

- Mercado objetivo: Describa y estime su mercado potencial y su mercado/cliente objetivo, empleando todas las previsiones y supuestos (tasas de interés, tendencias económicas, inflación, crecimiento de la industria, etc.) que respalden dicha información.
- Competencia: Identificar y detallar a los competidores directos principales del mercado, en términos de localización, producción, participación del mercado, estrategias de comercialización y posicionamiento en el mercado. También es necesario evaluar a los competidores indirectos que puedan compartir el mismo mercado objetivo
- Análisis de la posición competitiva: Análisis comparativo de nuestro negocio con el de los competidores referidos, a los efectos de listar las ventajas y desventajas competitivas respecto a la tecnología empleada, estructura de costos, política de precios, política de calidad, etc.
- Posicionamiento de los productos y/o servicios: El análisis del mercado y la competencia, nos permitirá definir el posicionamiento estratégico del negocio, determinando la percepción que tiene el cliente del producto y/o servicio en relación a los competidores. El mismo se desarrolla a través de tres estrategias básicas: liderazgo en costos, diferenciación (valor añadido al producto/servicio) o focalización (productos y/o servicios específicos para un segmento particular del mercado objetivo).
- Estrategia de precios: En este punto se detallará y analizará la política de precios adoptada y los factores que la justifican, pormenorizando la política de descuentos y bonificaciones ofrecidas, financiación, relación con la competencia, etc.
- Estrategia de distribución: Definir los canales empleados a través de los cuales se ofrecerán los productos y servicios, dónde están ubicados sus clientes, y cómo se llega a ellos, tanto para la venta como en la posventa.

- Estrategia de Comunicación: Expresión del plan destinada a exponer cómo, dónde y cuándo anunciará y promocionará sus productos y servicios, con el objeto de dar a conocerlos e informar cómo y dónde pueden adquirirlos. Es preciso destacar, qué acciones se llevarán a cabo en pos de ese objetivo: publicidad, campañas de correo, entrega de muestras gratis, etc.

6. 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. Se puede incorporar un organigrama para ilustrar cómo su personal está o estará organizado.

A continuación, se puntualizará algunos de los aspectos que deben incluirse en este apartado:

- Estructura de su organización: Será necesario realizar una breve descripción del organigrama de la organización, indicando la dotación que posee actualmente y/o los requerimientos de personal que demandará durante el alcance del plan.
- Equipo de dirección: Indicar quienes tienen a su cargo la conducción estratégica de la organización, describiendo sus competencias y antecedentes en el negocio.
- Personal de gerencia: Indicar quiénes son y qué fortalezas aportan al negocio en términos de trayectoria y formación. Asimismo, se adjuntará una breve descripción del cargo que ocupa cada gerente, las funciones que realiza y la experiencia en dicho puesto.
- Asesores profesionales: Listar el equipo de asesores (abogados, contadores, banqueros, consultores, mentores) que participan o participarán de la gestión de la empresa o negocio, indicando el rol que ocupa, a quien brinda asesoramiento y su experiencia.
- Personal: Planificar los requerimientos de personal no gerencial, detallando los perfiles y experiencia que necesita cada cargo, los salarios, cargas sociales, horas extra y/o cualquier beneficio extra que se estime pagar, de igual forma, la capacitación que ofrecerá y el costo estimado de la misma. Por otro lado, es necesario contemplar el impacto de cambios en los métodos de producción, por ejemplo, cuáles serán las calificaciones del personal ante nuevas tecnologías, o los requerimientos de personal ante la incorporación de un nuevo turno de trabajo.
- Mercado de trabajo: Análisis de la oferta y demanda del mercado laboral y del impacto que puede tener en relación a los planes de recursos humanos contemplados: salarios, disponibilidad de mano de obra, requerimientos de capacitación, rotación laboral, etc.

7. 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.

A continuación, se exponen algunos de los aspectos normativos a considerar en el plan de negocio:

- **Forma jurídica:** Es importante definir la forma jurídica que posee o adoptará el negocio, analizando y evaluando el impacto de la estructura de capital social y económico, costos y beneficios fiscales, ayudas y subsidios de programas públicos y/o privados, entre otros ejemplos.
- **Propiedad intelectual:** Se deberá indicar según corresponda, si los procesos, productos o servicios poseen algún tipo de protección a la propiedad intelectual, por ejemplo: patentes, marcas, licencias, permisos u otro tipo de protección. Dichos activos intangibles, protegen las ventajas competitivas que puedan tener sus poseedores respecto a una tecnología innovadora y distintiva o una marca reconocida que lo diferencie de la competencia.
- **Normativas que afectan la actividad:** El conocimiento y estudio de las leyes y normas que regulan el sector (laborales, tributarias, de protección del consumidor, ambientales, etc.) disminuye el "riesgo legal" que consiste especialmente en sanciones, multas e indemnizaciones, a los cuales se expone la empresa o el futuro negocio, en caso de incumplimiento.

8. Plan de puesta en marcha

Este apartado contiene el listado de las actividades necesarias para la ejecución del plan de negocios y convertir la idea en realidad. Es una etapa crucial en el desarrollo del proyecto, y de especial vulnerabilidad, para lo cual el apoyo y el control de ejecución resultan fundamentales.

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

- Programa de actividades y tareas: Detalle de las principales etapas con la indicación de las actividades a llevar a cabo, los responsables de las mismas, las fechas de inicio y terminación y los recursos asignados.
- Plazo de implementación: El tiempo de implementación tiene que ser realista y debe ser optimizado mediante herramientas de gestión de proyectos y programación como el diagrama de Gantt, o el PERT para precisar el camino crítico de ejecución. Las demoras durante la puesta en marcha del negocio impactarán en el gasto financiero y el período de recupero de la inversión.
- Requerimientos: Identificación de requerimientos de asistencia técnica especializada en las distintas etapas del proyecto, como así también la necesidad de desarrollo de prototipos, realización de ensayos. y/o actividades complementarias de capacitación.

9. Análisis de riesgo

El presente apartado comprende el análisis de los riesgos que afectan al negocio, mediante el estudio de las causas de posibles amenazas y eventos no deseados que pueden amenazar el éxito del proyecto; por ejemplo: reacciones de la competencia, cambio tecnológico, cambios de normativa o de condiciones económicas, entre otros.

El análisis de riesgo permite realizar una valoración global del proyecto, identificando sus fortalezas y debilidades, la coherencia interna de las hipótesis y supuestos de la estrategia para alcanzar los objetivos, y los factores críticos del éxito.

Los pasos a considerar en el análisis de riesgo se exponen a continuación:

- Análisis de escenarios: Determinar potenciales amenazas, es decir aquellos eventos con cierta probabilidad de ocurrencia susceptible de influir en el resultado del proyecto de negocio. Pueden tener un origen externo o interno, de carácter accidental o intencional.
- Tipos de riesgos: Identificación del tipo de riesgo que pueden darse en relación el proyecto: de mercado, de competencia, comerciales, financieros, tecnológicos, económicos, legislativos, laborales, etc.
- Ponderación de riesgos: Estimación de la probabilidad e impacto de las potenciales amenazas, es decir valorar la probabilidad de ocurrencia del evento y ponderación de su impacto sobre aspectos como la reputación y confianza del cliente, la situación financiera, la productividad, la seguridad y la salud, o penalidades y sanciones legales.
- Análisis de sensibilidad: A partir de la información económico financiera, es útil para evaluar y cuantificar el impacto de cambios de contexto sobre las variables críticas de las proyecciones, y muestra la resistencia del modelo frente a los distintos riesgos.
- Planes de contingencia: Serán empleados con el objeto de identificar y anticipar acciones a ejecutar para neutralizar las amenazas potenciales.

10. Plan económico financiero

Este capítulo tiene como objeto expresar en términos económicos y financieros el contenido del Plan de negocio y sus implicaciones. En la presente sección, se recomienda exponer un resumen de los principales aspectos de la sección y en el anexo el detalle de dicha información.

La información económica financiera proyectada se expresa a través de tres documentos: el estado de resultado, el flujo financiero y el estado de situación patrimonial, los cuales deberán cumplir con el contenido y las formas enunciadas en la sección 4 de la segunda parte de la Resolución Técnica N° 16 (Marco conceptual de las Normas Contables Profesionales distintas de las referidas en la RT N° 26).

La información se proyecta hasta que las operaciones del negocio se establezcan en el tiempo, generalmente, esta situación se produce a partir de quinto año del negocio, no obstante, dependiendo de la industria, se puede reconsiderar dicho plazo.

A continuación se expone el contenido principal que debe incluir el presente plan:

- Plan de inversión: Detallar las inversiones en capital fijo y capital de trabajo que requerirá el negocio durante el plazo proyectado, indicando el monto y momento de la inversión.
- Fuentes de financiamiento: Determinar las fuentes de financiamiento empleadas (fondos propios y/o de terceros), detallando las características y los términos y condiciones asumidos (capital prestado, costo de financiamiento, garantías, plazos, etc.)
- Estado de resultado: El mismo contiene las proyecciones de las ventas, costos de venta, gastos variables y fijos de estructura, gastos financieros, amortizaciones contables, impuestos operativos y a las ganancias. La presente información expone los ingresos y egresos en el momento en que se producen (devengan), con independencia del momento en que se hacen efectivo los cobros o pagos (perciben).
- Flujo financiero: A diferencia del punto anterior, expone los ingresos y egresos en el momento en que se hacen efectivo los cobros o pagos (perciben), exponiendo tres tipos de flujos: flujos originados en la operación, inversión en activos fijos e inversión en capital de trabajo. Se recomienda desarrollar un flujo financiero mensual durante los dos primeros años y anual para los años restantes, ya que dicho documento nos aporta información útil sobre las necesidades de

financiamiento de corto plazo que tendrá el negocio y el momento en el tiempo en el cual se recuperará la inversión.

- Estado de situación patrimonial: Expresa la situación patrimonial del negocio proyectada en el tiempo, cuantificando los activos operativos y fijos, los pasivos operativos, financieros y propios (Patrimonio neto). Del mismo modo, a los fines comparativos, será necesario elaborar un balance al inicio para evaluar la evolución patrimonial del caso.
- Supuestos empleados: Expresar los principales supuestos macro y micro económicos considerados: tipo de cambio, crecimiento de la economía y del sector, inflación, evolución de las ventas, estructura de costos y gastos, etc.
- Indicadores financieros/Ratios: Reflejan la situación y la viabilidad del negocio, permitiendo medir aspectos como el valor del negocio, su liquidez, rentabilidad o endeudamiento. Cada indicador muestra solo un aspecto del negocio, lo que resulta aconsejable emplear un conjunto de ellos que complementen el análisis y aporten una visión integral del caso. Igualmente, los valores obtenidos en los indicadores del negocio deben compararse con los valores medios de su industria, evitando análisis aislados. A modo de ejemplo, se exponen algunos de los indicadores utilizados con mayor frecuencia:
 - Valor Actual Neto (VAN): permite determinar el valor presente de los flujos financieros proyectados.
 - Tasa interna de retorno: es la tasa que iguala la inversión con el valor presente de los flujos financieros del negocio.
 - Período de recupero de la inversión: nos permite conocer el tiempo que se tarda en recuperar la inversión del negocio y constituye una medida de la exposición financiera que tendrá el caso.
 - Punto de equilibrio: establece el monto de ventas o las unidades a vender para igualar los ingresos con los egresos. Este dato permite determinar el momento a partir del cual la empresa obtendrá beneficios.
 - Rentabilidad del negocio: Permite comparar los resultados alcanzados en una actividad sobre el valor de su inversión, por ejemplo resultado operativo sobre el capital empleado (ROIC) o el resultado neto sobre el patrimonio neto (ROE).

■

11. Información adicional

Esta sección pormenoriza la información presentada en las secciones anteriores, por ejemplo: información de carácter técnico, promocional, económico financiero, entre otras. La misma, debe ser fuente de consulta para contestar dudas puntuales que le puedan surgir al lector y por su especificidad no es aconsejable exponerlo en las secciones anteriores.