



# ***CENTRO DE ESTUDIOS CIENTÍFICOS Y TÉCNICOS (CECyT)<sup>1</sup>***

## **ÁREA ADMINISTRACIÓN**

### **PLAN DE NEGOCIOS Y MEMORIA DEL EJERCICIO EN LAS SOCIEDADES POR ACCIONES**

**Autor:**  
**Dr. Jaime Íber Alfaro Aliaga**

---

<sup>1</sup> Año 2021 –

Director General del CECyT: Dr. Luis Antonio Godoy

Director del Área Administración: Dr. Jaime Íber Alfaro Aliaga

Consejo Asesor del Área Administración: en concurso

Autor – Período del mandato: 6/12/2019 – 6/12/2021 – Plan de Trabajo: 2021

Autorización CECyT: 31/05/2021

Aprobación MD: 3/06/2021

**TEMAS DE INTEGRACIÓN CECYT CON CENADMIN:**  
**“PLAN DE NEGOCIOS Y MEMORIA**  
**DEL EJERCICIO EN LAS SOCIEDADES POR ACCIONES”**

**1. Introducción**

Con el propósito de facilitar su gestión, comunicar su realidad a socios, inversores, entidades reguladoras y recaudadoras, proveedores, clientes, y al personal, distintos modelos son empleados para representar su la realidad de todo tipo de organizaciones, sobre aspectos relevantes de su historia, presente y futuro. Los múltiples usuarios de estos modelos esperan que ellos reflejen con la mayor fidelidad y precisión, esa realidad.

En las Ciencias Económicas, estamos familiarizados con modelos -por ejemplo- los Estados Contables, que reflejan “(...) información sobre el patrimonio del ente emisor a una fecha y su evolución económica y financiera en el período que abarcan (...)”<sup>2</sup>, y se ha desarrollado un marco normativo profesional amplio para definir -entre otros aspectos- sus alcances, limitaciones, características, procesos de elaboración y control, etc. Este marco se mantiene en constante actualización.

El ejercicio profesional de los Licenciados en Administración, que emplea para su actividad cotidiana la información de estos y un variado tipo de modelos adicionales, no había desarrollado un marco normativo para ninguno de ellos, vinculados a sus incumbencias específicas.

En este sentido, la Resolución Técnica N° 49 “PLAN DE NEGOCIOS – MARCO CONCEPTUAL E INFORME DE PLAN DE NEGOCIOS” de FACPCE, inicia el tratamiento del “Plan de Negocios” (PdeN, en adelante), como primer paso en el camino de normatización, en busca de mejores instrumentos para el ejercicio profesional, y pensando en los múltiples usuarios de esta la información que este modelo debe reflejar, y sus necesidades tanto para su elaboración como para los informes emitidos

En una organización en la que –según el modelo que elijamos para representar la realidad- veremos activos, máquinas, procesos, contratos, operaciones, obligaciones negociables, deudas comerciales, mercaderías, etc. cuya existencia, cuantía y

---

<sup>2</sup> RT 16 – Objetivo de los Estados Contables

evolución, responden a decisiones tomadas que deberían estar planificadas, y este plan, documentado.

El documento en que se refleja el PdeN, de acuerdo a la RT 49:

**“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”.**(Federación Argentina de Consejos Profesionales en Ciencias Económicas, 2018)

Un documento de estas características, representa un complemento muy importante a los Estados Contables de una organización y a sus usuarios, al poder suministrar información histórica y futura, del motivo por el que ciertas decisiones fueron tomadas, considerando en particular, que a partir de la Segunda parte de la citada norma, se ha definido los contenidos mínimos del PdeN, y que en la tercera parte se ha definido las normas generales para la emisión del informe que un Licenciado en Administración debe emitir.

Cuando nos referimos a las Sociedades por Acciones, además de los citados modelos representativos de la realidad de la organización (que como aclaramos, pueden ser complementados por otros muchos, de distintas especialidades y profesiones) la realidad presente y futura de la organización, en muchos casos de forma obligatoria, se requiere que el órgano de administración elabore y presente la Memoria del Ejercicio.

Este documento es requerido por el Artículo 66 de la Ley de Sociedades, (Ley General de Sociedades 19550/84, 1984) en el que se introduce en la norma “mediante una regulación minuciosa”(Carlino, 2014), se expone información relevante para accionistas y terceros, complementariamente a los Estados Contables, con la misma fecha de aprobación de aquéllos.

Complementariamente a la Ley, la Inspección General de Justicia (IGJ en adelante), en el año 2006 a través de la Resolución General 06/2006, normó en específico sobre los contenidos de la misma, requiriéndole cualidades de las que destacamos los siguientes aspectos, y que enmarcan el presente trabajo:

- a) Se requería de la misma, cualidades informativas relevantes para que los accionistas pudieran conocer de forma no evanescente la realidad empresarial, al solicitarse detalles específicamente enumerados en el artículo 1° de la citada norma, (que entre otros aspectos, se enfatiza no pueden ser los mismos que se presentan en los estados contables y en el que se presente la situación actual y proyección futura de la sociedad.
- b) Con estas cualidades, es posible encontrar en la información contenida en la memoria, una aproximación importante a un modelo de “Plan de Negocios”, particularmente tomando las consideraciones de la RT 49.

Con las características exigidas por la Res. 06/2006 IGJ a la Memoria normado por la Res 06/2006 de la IGJ, entendemos se permitía<sup>3</sup> alcanzar objetivos informativos de alta calidad, en beneficio de los usuarios de la información contable, ya que específicamente la norma requería que los contenidos de la Memoria sean los mismos de los Estados Contables (EECC en adelante)...” Siendo particularmente enfatizado el que reflejen la situación presente y evolución futura”

El presente documento busca en primer lugar, poner en atención que este antecedente normativo, es sustancial para la comprensión del uso de un PdeN, y a partir de la RT 49, de sus aplicaciones en este tipo de Sociedades, y del ejercicio profesional del Licenciado en Administración.

En segundo lugar, y en virtud de la normativa emitida por la Propia IGJ con la Res 04/2009, modificatoria de la Res 06/2006, poner a consideración las cualidades informativas que se han dejado de requerir a la Memoria del Directorio en estas sociedades, y que hacen mucho más importante la utilización de los Planes de

---

<sup>3</sup>Nos referimos en general en tiempo pasado, por las modificaciones introducidas en el año 2009, y que se explican más adelante

Negocios y sus respectivos informes, normados en la RT 49, como instrumento informativo para los usuarios de la información de los EECC, sean accionistas, u otros terceros interesados.

## **2. Relevancia y Justificación**

### **2.1 Lo que se espera y necesita de un Plan de Negocios**

En el contexto actual, de alta interdependencia entre los agentes económicos, de especial sensibilidad de las organizaciones hacia los llamados “públicos relevantes”<sup>4</sup>, de exigencias sociales de transparencia y responsabilidad de quienes gestionan todo tipo de organizaciones alrededor del mundo, nuestro país además avanza en la búsqueda de modelos de negocios capaces de cumplir las leyes y aún más, de ser responsables en todas las dimensiones de su accionar en la economía en particular y la sociedad en general, la administración de las organizaciones, desde el punto de partida de su planificación -y a lo largo de todos los pasos de organización, dirección ejecución y control- requiere instrumentos técnicos que permitan estar a la altura de estos desafíos.

El PdeN, debe ser un instrumento de gestión profesional que como tal, responda a los requisitos que todo modelo debe tener, en cuanto a la calidad de información que brinda, y que muy bien fueron enumerados en la RT 16(Federación Argentina de Consejos Profesionales en Ciencias Económicas, 2000), y tomados por la RT 49, cuando entre otros, se requería de la información, los siguientes atributos:

“Pertinencia:

La información debe ser apta para satisfacer las necesidades de los usuarios (...) En general, esto ocurre con la información que:

a) permite a los usuarios confirmar o corregir evaluaciones realizadas anteriormente (tiene un valor confirmatorio) o bien;

---

<sup>4</sup> Stakeholders

b) ayuda a los usuarios a aumentar la probabilidad de pronosticar correctamente las consecuencias futuras de los hechos pasados o presentes (tiene un valor predictivo) (...)"

En la faz confirmatoria, la información contenida en un PdeN adecuadamente formulado, reviste crucial importancia, al permitir tras su implementación verificar si las estrategias planteadas, y los supuestos base sobre los que se tomaron, muestran consistencia interna y con otros documentos, como los EECC. En una evaluación ex - post, el PdeN que respalda las decisiones tomadas, deviene en resultados que pueden evaluarse. El valor explicativo de las decisiones tomadas, para los usuarios lectores de un PdeN, es el escenario ex – ante.

“Confiabilidad (credibilidad)

La información debe ser creíble para sus usuarios, de manera que estos la acepten para tomar sus decisiones. Para que la información sea confiable, debe reunir los requisitos de aproximación a la realidad y verificabilidad.

Aproximación a la realidad

Para ser creíbles, (...) debe presentar descripciones y mediciones que guarden una correspondencia razonable con los fenómenos que pretenden describir, por lo cual no deben estar afectados por errores u omisiones importantes ni por deformaciones dirigidas a beneficiar los intereses particulares del emisor o de otras personas”.

Aunque la búsqueda de aproximación a la realidad es imperativa, es normal que la información (...) sea inexacta. Esto se debe a que:

(...)

b) un número importante de acontecimientos y circunstancias (...) involucran incertidumbres sobre hechos futuros, las cuales obligan a efectuar estimaciones.

Para que la información se aproxime a la realidad, debe cumplir con los requisitos de (...) neutralidad e integridad.

Neutralidad (objetividad o ausencia de sesgos)

No debe estar sesgada, deformada para favorecer al ente emisor o para influir la conducta de los usuarios hacia alguna dirección en particular. (...) No son neutrales si, a través de la selección o presentación de información, influyen en la toma de una decisión o en la formación de un juicio con el propósito de obtener un resultado o desenlace predeterminado.

Para que (...) sean neutrales, sus preparadores deben actuar con objetividad. Se considera que una medición de un fenómeno es objetiva cuando varios observadores que tienen similar independencia de criterio y que aplican diligentemente las mismas normas (...), arriban a medidas que difieren poco o nada entre sí (...).

Un PdeN debe exponer de un modo razonable, la información que permite inferir que explique el rumbo a tomar<sup>5</sup> por la organización, sin emplear afirmaciones, mediciones o descripciones engañosas o parcializadas<sup>6</sup>, que pudieran perjudicar a los usuarios del mismo. Como modelo que debe representar la realidad, sus variables clave, elementos constitutivos, técnicas de relevamiento, deben ser internamente consistentes, y reflejar esta realidad, con las limitaciones lógicas que tienen las previsiones futuras y pronósticos. La objetividad y neutralidad se promueven al dejar un modelo de “trazabilidad” hacia los datos sobre los que se ha asentado la toma de decisiones plasmada en el Plan. De este modo, un “tercero” como sería el Licenciado en Administración

---

<sup>5</sup> O “que ha tomado”, al evaluar le performance partiendo de la base de un PdeN anterior

<sup>6</sup> Estimaciones demasiado optimistas sobre el tamaño de mercado potencial, el precio de venta, no declarar las dificultades operativas de una industria muy especializada, o la dificultad existente en conseguir y retener personal para ciertas tareas, pueden mostrar un escenario que atrae a inversores o convencer a proveedores que confían de buena fe en la correcta formulación del PdeN, cuando este puede ser poco sólido en sus bases.

independiente que emite el informe previsto por la RT 49, podrá evaluar adecuadamente el mismo.

#### Verificabilidad

Para que la información contable sea confiable, su representatividad debería ser susceptible de comprobación por cualquier persona con pericia suficiente.

Del mismo modo, el PdeN debe incluir referencias técnicas suficientes para poder validar las afirmaciones expuestas, que permita a cualquier interesado con conocimientos técnicos relacionados, revisar la coherencia y razonabilidad de lo expuesto.

## **2.2 Antecedentes del Plan de Negocios y la memoria: precisiones requeridas**

Antes de la RT 49, la realidad profesional enfrentaba el escenario en el que los PdeN, no tenían estándares, y la diversidad de modelos, estructuras y contenidos (muy amplios en la bibliografía y práctica), hacía compleja la posibilidad de comparar –aún para una misma organización en dos momentos de tiempo distintos- los PdeN presentados, y empleados como guía para los pasos y decisiones de la gestión.

Esta variabilidad en la estructura del PdeN–aunque puede encontrarse una cierta homogeneidad en los temas generales que los distintos autores emplean- se potenciaba por la falta de parámetros para los contenidos que se incluyen en cada capítulo, afectando así a la confianza en sus partes y en el todo. Al carecer de líneas guía sobre lo que debe incluirse, y cómo respaldar el criterio para exponerlo, el modelo tiene alcance limitado. Fuertemente influenciado por el estilo de redacción, un PdeN podía resultar más atractivo que otro, a los ojos de un inversor, al carecer de normas para explicitar sus fundamentos y premisas básicas, o no indicar de forma razonablemente



completa, la trazabilidad hacia los datos obtenidos, o a los criterios empleados para incluirlos o tomar decisiones sobre los mismos.

Con el aditamento de que cada capítulo puede tener una lógica propia aceptable, pero no así el conjunto del Plan, y viceversa, la gestión de las organizaciones difícilmente pueda encontrar los atributos antes citados en la información brindada por los PdeN, aspecto que a partir de la RT 49, busca ser superado.

Esta vaguedad (término que retomaremos en breve) descripta, deviene en que muchos entes financiadores (públicos y privados), acreedores, accionistas, empleados, directivos y socios, puedan encontrar insuficientes, poco integrados a los sistemas informativos o aún disonantes respecto a los estados contables, a Planes de Negocios que en el extremo pudieron llegar a carecer de sustento técnico claro o explícito, y que en ocasiones planteen escenarios y acciones muy distintos a los que en realidad enfrentará la organización, y la forma en que se espera accione en ese contexto.

La búsqueda de los atributos arriba enumerados en la información provista por un PdeN, responde a la relevancia que tiene, para la gestión de las organizaciones y los distintos públicos interesados, contar con modelos de gestión profesionales, transparentes, con parámetros claros de gestión y control de la misma, están plenamente relacionados con lo normado respecto a la memoria del directorio, en la Resolución General 06/2006 de la Inspección General de Justicia, que en sus considerandos usa expresiones como “notoria vaguedad e inutilidad” al referirse a memorias previas a la Ley 19.550, pero que reconocen que aún después de su sanción, la prescindencia de requisitos mínimos que la norma prevé, y que como expondremos más adelante, se encuentran íntimamente relacionadas a lo que un Plan de Negocios debe tener como elementos constitutivos.

Siguiendo los Principios de Gobierno Corporativo de la OCDE, cuando hablan del contexto económico en el que las empresas desarrollan su actividad:

“(…) factores, tales como la ética en los negocios y la conciencia de las empresas sobre los intereses medioambientales y sociales de las comunidades en las que desarrollan su actividad, que pueden repercutir en la reputación y en el éxito de dichas empresas a largo plazo”(OCDE, 2016).

Siendo las decisiones que la organización tome, en todas esas dimensiones, parte –o debería partir- de su planificación (plasmada en un PdeN), comunicada por ese medio a sus Accionistas, pero no suficientemente clarificadas o sustentadas, se pondría en riesgo la continuidad de la organización, algo que interesa a todos los stakeholders. Estos aspectos, son también retomados por la Res. 06/2006 de la IGJ.

Los escándalos éticos que desde 2001<sup>7</sup> se dieron a la luz, mostrando maniobras fraudulentas -además una faz exponencial desde las crisis de las hipotecas sub prime de 2007- han desencadenado una crisis de confianza, al ponerse en juego el activo más importante para el funcionamiento de los mercados: precisamente, a este, la “confianza”, que ha tenido como factor causal la transgresión a la ética empresarial no sólo en la manipulación de información contable, sino en las decisiones que la gestión fue planeando y tomando. Un PdeN debe ser un instrumento que permita más de transparencia de acciones futuras que se estudian, anuncian, y autorizan a los Directores y Gerentes hacia sus accionistas y otros actores interesados.

En la era de la información y el Big Data, un PdeN que –por ejemplo- no incluya variables de la importancia capital que tiene la protección de datos personales y bases de datos que administre, la adecuada gestión de la información y tecnología, o un PdeN que pronostique ingresos por ventas crecientes, sobre la base de una estrategia basada en el uso indebido de esta información, debería ser seriamente considerado por los inversores, como de alto riesgo. Pero al no contar con modelos estandarizados, existe información que simplemente puede no ser incluida en el Plan, mostrando de una forma

---

<sup>7</sup> Caso ENRON como emblemático

parcial o evanescente -usando palabras de la Res 06/2006- políticas y estrategias temerarias, reñidas con la ética, o casos aún peores.

Del mismo modo, un cliente o un acreedor puede sentirse satisfecho con un planteo vía modelo CANVAS, de un modelo de negocio, pero desconocer la debilidad de las hipótesis de –por ejemplo- el crecimiento esperado en los ingresos, al tener conclusiones sobre el mercado potencial que no muestran el análisis completo, o tener una visión poco profunda de las relaciones entre el modelo de negocios y los objetivos, estrategias, y acciones concretas, que servirán además para que los accionistas puedan evaluar la gestión.

Estas relación entre la realidad con las que nos enfrentamos, y el escenario deseado de un modelo que tenga los atributos arriba anunciados, nos insta como profesionales de las Ciencias Económicas, formados y especializados en la gestión de organizaciones e impelidos por las incumbencias<sup>8</sup>, a profundizar el usos del modelo normalizado desde la RT 49 de FACPCE, para la confección y emisión de informes de los PdeN.

En tal sentido, varias fuentes bibliográficas y entrevistas con usuarios, permitieron proponer las líneas del presente documento, en particular en lo referido a la Memoria del Directorio en Sociedades por acciones.

### **2.3 Antecedentes en Normativos de la Memoria del Directorio y su relación con el PdeN**

Entendemos que el Plan de Negocios era *-implícitamente* o con nombres diversos- requerido por distintas normas y sus respectivas autoridades de aplicación, sin haber superado hasta la RT 49, las falencias que mencionamos supra, respecto a la variabilidad de su estructura, definiciones y métodos de recolección de los datos que incluye.

En particular, siguiendo a Carlino, B.P. entendemos que en el ámbito de las sociedades por acciones:

---

<sup>8</sup> Ley 20.488 Art. 14

“La Memoria es una pieza clave en el sistema de comunicaciones de los administradores para con los socios, con los terceros directamente vinculados y con el mercado, cada vez más exigente respecto a la RSE, las Normas de Buen Gobierno y el compromiso de la sustentabilidad con el medio ambiente, y que no se trata de un escollo formal que debe sortearse con palabras de compromiso(...): bien formulada es una herramienta potente a la vez que alejada de subjetividades o enunciados de buena voluntad, para guiar las estrategias de gestión por la mejor ruta, y comprobar los resultados de la toma de decisiones.

Un emprendimiento de cualquier naturaleza que involucre aportes de socios no se transforma en un contrato, un estatuto o un conjunto de reglas con objetivos, si antes sus partícipes no han testeado la factibilidad de cumplirlos en un horizonte determinado de tiempo y patrimonio: es imprescindible contar con una evaluación de ciertos requisitos básicos que permita su modelización periódica, cuya expresión más ajustada (...) consiste en un Plan de Negocios, cuyas metas se transformarán en el estándar del deber de diligencia de un buen hombre de negocios, tan enunciado en varios textos legales y a la vez difícil de evaluar, lo que permitirá examinar la gestión de los administradores, a citar sus responsabilidades y permitir a los socios anticiparse de manera más objetiva y calculada a las contingencias de la economía”<sup>9</sup>.

Exigida en la Ley General de Sociedades 19.550, sabemos sobre la Memoria:

ARTICULO 66. — Los administradores deberán informar en la memoria sobre el estado de la sociedad en las distintas actividades en que se haya operado y su juicio sobre la proyección de las operaciones y otros aspectos que se consideren necesarios para ilustrar sobre la situación presente y futura de la sociedad. Del informe debe resultar:

---

<sup>9</sup>Carlino, B.P. “La memoria – sociedades Comerciales, Cooperativas, Mutuales. Fundaciones, Formalidades – Casos especiales”. Errepar 2014.g

(...) 5) Estimación u orientación sobre perspectivas de las futuras operaciones

Y ampliada por la Resolución 06/2006 (Inspección General de Justicia, 2006) de la Inspección General de Justicia, para Sociedades por Acciones, que en sus considerandos y texto resolutivo propone contenidos y características, para la Memoria, que entendemos se condicen con los que contiene un Plan de Negocios:

"(...) habiendo también destacado la doctrina la importancia del plan de empresa tanto desde la mira de la responsabilidad profesional de los administradores como desde la seriedad y viabilidad de las soluciones concursales para empresas en crisis.

Al respecto ha recordado RICHARD

*"la obligación de un buen hombre de negocios es planificar para el cumplimiento del objeto social de la sociedad que administra. Aun planificando existen riesgos, pero actuar sin planificación es de por sí generador de responsabilidad por no adoptar la actitud profesional que el art. 59 LS exige. (...). Que, como núcleo general de la memoria del ejercicio económico, los administradores sociales deben informar sobre el estado de la sociedad en las distintas actividades en que haya operado y su juicio sobre la proyección de las operaciones y otros aspectos que se consideren necesarios para ilustrar sobre la situación presente y futura de la sociedad (...)*

*Que ello supone la agregación en la memoria de información que no puede consistir en la duplicación, bajo otra forma expositiva, de la ya requerida como información complementaria y del balance general, el estado de resultados y las notas complementarias y cuadros anexos, (...) sino que la situación presente de la sociedad debe ser ponderada como resultado de políticas empresariales seguidas a su respecto y evaluadas en cuanto a su conveniencia dentro del contexto en que la entidad haya operado, y su*

*perspectiva o situación futura debe también inscribirse en una planificación de esas políticas empresariales en sus aspectos centrales y fijación de objetivos, como mínimo para el plazo del ejercicio económico entrante, y así exponerse en la memoria.*

*Que la redacción del componente básico de la memoria (situación presente y futura de la sociedad) no requiere efectuar un análisis completo del contexto económico global en el que se desempeña la sociedad (...) pero sí debe reflejar un acercamiento a él que sea suficiente para predicar con razonable idoneidad y verosimilitud de qué forma ese contexto, al menos en sus manifestaciones centrales, incide sobre ella (...)*

*Que aun cuando el balance de ejercicio expresa cuantitativamente el estado de la sociedad, la evaluación que de dicho estado debe efectuarse en la Memoria (...).*

#### **RESUELVE:**

Artículo 1º — A los fines del cumplimiento de lo dispuesto por el artículo 66, (...) de la Ley Nº 19.550, la memoria (...) deberá incluir:

1. Los principales contenidos de la política empresarial, adecuada a las características y dimensión de la empresa y su posición o inserción en el mercado, en las materias en las cuales la misma haya sido seguida, comprendiendo en su caso —a título enunciativo— sus aspectos relativos a producción y/o comercialización de bienes y/o prestación de servicios (volúmenes, publicidad, distribución, etc.), compras y aprovisionamiento, personal, financiamiento, inversiones, adquisición de tecnología, desarrollo de nuevos productos o servicios o modificaciones a los existentes, actividades de investigación e innovación técnica y otros aspectos que hayan sido considerados necesarios.
2. Los objetivos más relevantes que fueron perseguidos mediante dicha política. Deberán constar los fundamentos de su definición, tanto los relativos a la situación concreta de la sociedad al comienzo del ejercicio

como los principales componentes del contexto económico general y del sectorial propio de la actividad de la sociedad, incluyéndose ejemplificativamente decisiones públicas —tanto existentes como, en su caso, otras cuya adopción se haya estimado razonablemente previsible— de política económica, social, laboral, ambiental, de regulaciones especiales, políticas de proveedores, consumo, condiciones de acceso al crédito, situación de mercados externos y otros aspectos que se habían considerado de relevancia, como así también, si se contó con ellas, las conclusiones o recomendaciones de estudios y proyecciones publicadas por cámaras empresariales o entidades intermedias especializadas en estudios o investigaciones económicas.

3. Los objetivos de la política empresarial efectivamente alcanzados y una valoración crítica de las diferencias que hayan existido entre los mismos y los originariamente previstos y sus causas (diferencias en el comportamiento del contexto general y/o sectorial, componentes del mismo que no fueron previstos, etc.), mencionando también las principales medidas adoptadas durante el ejercicio y que hayan importado la modificación o corrección de la política empresarial y su fundamentación.

(...)

---

En el presente trabajo, proponemos entender la utilidad de un modelo estandarizado y uniforme bajo la Norma Técnica propuesta, que sirva como instrumento enriquecedor del ejercicio de la gestión societaria, unificando los requerimientos generales, en un documento técnico avalado por la profesión de

las Ciencias Económicas, como es la RT 49, y entendemos muy relevante su vinculación con la Memoria del Directorio en sociedades por acciones<sup>10</sup>.

En el mismo sentido, incluimos un fallo que destaca en su vinculación entre los contenidos de la Memoria, y los que debe contener un PdeN:

---

“La memoria tiene significación para la interpretación del balance, sin perjuicio del valor propio como comunicación social; ella debe reflejar con datos y orientaciones concretas el estado de la sociedad y dar una visión panorámica segura y no evanescente de la gestión social y de sus expectativas. Este documento persigue superar el carácter estático del balance para animarlo con la expresión más ágil de lo actuado por la sociedad en el período que se trata: su utilidad finca en la presentación de los aspectos de la gestión social, relaciones o actos jurídicos que no caben sean incluidos en el balance o sean contenidos por este tácitamente o aun aquellos supuestos en que no hay modo para incluirlos en tal documento”(ISABELLA PASCUAL C/BINGO CABALLITO SA S/SUMARIO - CÁM. NAC. COM. - SALA D - 21/10/2011 - “DE LA DOCUMENTACIÓN Y DE LA CONTABILIDAD. MEMORIA. CARACTERES, 2015)

---

Al ser en nuestros días imposible imagina una sociedad comercial de la actualidad, aislada de sus clientes, de los derechos de los consumidores, y otras cuestiones q hacen al interés los terceros directa o indirectamente vinculados, aunque nos enfrentemos a empresas no obligadas a confeccionar memoria regulada, podemos citar:

---

“(…) Están cada vez más exigidas por la comunidad que los rodea, por las demandas a de transparencia, cuidado de medio ambiente mediante

---

<sup>10</sup>No profundizamos en el presente documento en otros requerimientos similares para otras formas societarias



procesos certificados por terceros calificados, compromiso de sustentabilidad de los recursos que emplean, y códigos de buen gobierno, casi paralelos a las disposiciones de los entes de control. Estos compromisos, tienen especial y casi único reflejo en la memoria:

(...) El Derecho de información de los accionistas –que es un derecho a la integridad y veracidad de la información que debe contener la Memoria (...)- sino también u interés legítimo de terceros de terceros e acceder a información que normalmente no puede derivarse de forma inmediata de loe EECC. (como menciona la Res IGJ 006/2006”.

### 3 La Res IGJ 06/2006 y su relación con el Plan de Negocios

Al desglosar el contenido del Art. 1 de la citada Resolución, podemos identificar en un paralelo, lo que exige a la memoria, y lo que un Plan de Negocios debe contener, de acuerdo a lo normado por la RT 49. Se ha incluido además una columna con las incumbencias del Licenciado en Administración de acuerdo a la Ley 20.488:

<b>RES 06/2006 IGJ</b>	<b>RT 49 -Elementos</b>	<b>Ley 20.488</b> <b>Art 14.(Ley 20488/74, 1974)</b> <i>“Se requerirá título de licenciado en administración (...) Para todo dictamen (...) y asesoramiento en...”</i>
Los principales contenidos de la política empresarial, adecuada a las características y dimensión de la empresa	Descripción del negocio: - Misión, visión, valores de la organización y objetivos estratégicos del negocio - Naturaleza del proyecto: o Nuevas empresas o emprendimientos	1. Funciones directivas de análisis, planeamiento, organización, coordinación y control. 2. Elaboración y descripción de políticas, sistemas, métodos y

	o Empresas en marcha	procedimientos 3. La definición (...) de la estructura y funciones de la organización
y su posición o inserción en el mercado	<p><b>Descripción del Sector</b></p> <p>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</p>	<p>1. Funciones directivas de análisis, planeamiento, organización, coordinación y control.</p> <p>2... Comercialización</p> <p>...Costos</p>
comprendiendo en su caso -a título enunciativo- sus aspectos relativos	<p><b>Producto o Servicio</b></p> <p>Producción: describir el proceso productivo</p>	<p>2... Comercialización</p> <p>...Costos</p>

<p>a producción</p>	<p>destacando la forma de producción, tiempo de fabricación, materiales empleados tipo de transporte, formatos de presentación, etc.</p> <p>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.</p>	
<p>comercialización de bienes y/o prestación de servicios (volúmenes, publicidad, distribución, etc.),</p>	<p><b>Estrategias de Comercialización</b></p> <p>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,</p>	<p>1. Funciones directivas de análisis, planeamiento, organización, coordinación y control.</p> <p>2.</p> <p>2... Comercialización ...Costos</p>

	<p>política de comunicación, entre otros aspectos.</p> <p>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.</p>	
<p>Personal</p>	<p><b>Gestión y Personal</b></p> <p>Quienes conforman y/o conformarán la empresa o el proyecto presentado, indicando el perfil de los recursos humanos disponibles</p> <p>Debe incluir:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>☐ Estructura de la organización:</li> <li>☐ Equipo de dirección</li> <li>☐ Personal gerencial y operativo propuesto</li> </ul>	<p>2... .. Sistema, métodos y procedimientos de Administración de personal.</p> <p>3. Definición y descripción de la estructura y funciones de la organización.</p> <p>5... Sistema de remuneraciones y demás aspectos vinculados al factor humano.</p>

Financiamiento, inversiones	<p><b>Plan Económico Financiero</b></p> <p>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</p>	<p>2... finanzas,</p> <p>6. Toda cuestión de dirección o administración en materia económica y financiera con referencia a las funciones que le son propias.</p>
Adquisición de tecnología	<p>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.</p>	

<p>desarrollo de nuevos productos o servicios o modificaciones a los existentes</p>	<p>- 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</p>	
<p>Los objetivos más relevantes que fueron perseguidos mediante dicha política</p>	<p>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</p>	
<p>Deberán constar los fundamentos de su definición,</p>	<p><b>Descripción del sector</b> En la presente sección,</p>	

<p>tanto los relativos a la situación concreta de la sociedad al comienzo del ejercicio como los principales componentes del contexto económico general y del sectorial propio de la actividad de la sociedad, incluyéndose ejemplificativamente decisiones públicas -tanto existentes como, en su caso, otras cuya adopción se haya estimado razonablemente previsible- de política económica, social, laboral, ambiental, de regulaciones especiales, condiciones de acceso al crédito, situación de mercados externos y otros aspectos que se habían considerado de relevancia como así también, si se contó con ellas, las conclusiones o recomendaciones de estudios y proyecciones publicadas por cámaras empresariales o entidades intermedias especializadas en estudios o investigaciones económicas</p>	<p>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.</p> <p>☐ 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</p> <p>☐ Principales segmentos del mercado: hace</p>	
---	---	--

	<p>referencia a los segmentos del mercado, desde el lado de la demanda, dimensionando y detallando los mismos</p> <p>☐ 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.</p> <p>☐ 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.</p>	
<p>Los objetivos de la política empresarial efectivamente alcanzados y una valoración crítica</p>	<p><b>Análisis de riesgo</b></p> <p>Aquí se analizan los riesgos del negocio, mediante el estudio de</p>	<p>2... Presupuestos.</p> <p>4. La aplicación e implantación de sistemas de</p>



<p>de las diferencias que hayan existido entre los mismos y los originariamente previstos y sus causas diferencias en el comportamiento del contexto general y/o sectorial, componentes del mismo que no fueron previstos, etc.), principales medidas adoptadas durante el ejercicio y que hayan importado la modificación o corrección de la política empresarial y su fundamentación.</p>	<p>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.</p>	<p>procesamiento de datos y otros métodos en el proceso de información gerencial</p>
---	--	--

Al presentar en columnas paralelas los contenidos de la Res06/2006 de la IGJ, y los elementos que la RT49 describe como componentes de un PdeN – y sus correspondencias conceptuales- intentamos poner de manifiesto la importancia de la información que un PdeN tiene, y cómo esta ha sido requerida con nombres diversos, en distintos instrumentos normativos que promueven la calidad de la información (de los EECC y memoria del Directorio en este caso) para los usuarios de la misma. En este caso en particular, más allá del paralelo de contenidos, que permite ver partes comunes relacionadas, es importante ver la vinculación conceptual general: Se trata (en Un PdeN o en la Memoria) de un tipo de modelo escrito que permite entender de una forma mas completa al mismo objeto de estudio y acción: la organización (en este caso particular, la empresa constituida como sociedad por acciones). Los diferentes modelos, deben reflejar

la realidad de la misma empresa, se trate de un análisis contable, de riesgo, o con otro criterio que sea de interés de quien la analiza.

Como se expone, la comprensión de la información de los EECC se dinamiza y contextualiza al atender a estos requerimientos informativos de la Memoria del Directorio, que proponemos corresponden a un modelo de PdeN, y que la Res 06/2006 IGJ bien explica en sus considerandos:

“la agregación en la memoria de información que no puede consistir en la duplicación, bajo otra forma expositiva, de la ya requerida información complementaria<sup>11</sup>(...) , por los artículos 62 a 65 de la Ley N° 19.550, sino que la situación presente de la sociedad debe ser ponderada como resultado de políticas empresariales seguidas a su respecto y evaluadas en cuanto a su conveniencia dentro del contexto en que la entidad haya operado, y su perspectiva o situación futura debe también inscribirse en una planificación de esas políticas empresariales en sus aspectos centrales y fijación de objetivos(...) y así exponerse”.

Como queda explicitado en los considerandos y en el apartado resolutivo, la IGJ a través de esta resolución incorporaba claras intenciones de otorgar la posibilidad a los usuarios de la información de tener un contexto para lo que las cifras de loe EECC revelaban: ¿En qué marco económico, legal, competitivo, se habían tomado las decisiones que las cifras mostraban? ¿Cuál es, a futuro, la lectura de este contexto, y cuál la naturaleza de las decisiones políticas y los objetivos perseguidos?¿Cómo se manifiestan estas políticas en decisiones de inversión y sus fuentes de financiamiento elegidas?

Las apreciaciones de los considerandos de esta resolución de la IGJ, tienen consideraciones muy enfáticas y afirman—aunque fuera más algo visible previa sanción de las Ley 19.550—que existía “vaguedad e inutilidad en las memorias”, práctica que no aporta a la transparencia para accionistas y terceros, al no contemplar en sus contenidos lo mínimos previsto por el Art 66 de las Ley 19.550 antes mencionada, y es en ese menester que promulga una resolución que, aunque respetando que debe apreciarse en cada caso la

---

<sup>11</sup>De los EECC

suficiencia de las Memoria, era necesario que como pauta general, ilustre la situación presente y perspectivas de la sociedad, entre otros temas requeridos.

Sendos párrafos refieren a las buenas prácticas de gobierno corporativo, en especial en atención de los accionistas minoritarios, quienes no participan simultáneamente de administración de la sociedad, y que entiende que en muchos casos los administradores “son meros instrumentos de los socios mayoritarios”<sup>12</sup>.

Mencionado explícitamente, se ha considerado que el contar con estos aspectos informativos permite alcanzar un objetivo no menor: un punto de partida adecuado para el control de gestión. El tan difícilmente evaluable actuar de un “buen hombre de negocios”, se pone en contexto, y se manifiesta en cuanto a objetivos, metas y estrategias, como así también las adaptaciones y decisiones durante el período.

Al ser un tema que permite un análisis más profundo, es tratado en un proyecto complementario al presente, pero consideramos necesario mencionarlo, pues la relación de este antecedente normativo, la RT 49 y la Ley 20.488, en su Art. 14 -referido a las incumbencias del Lic. En Administración-y que fueron explicitadas en el Cuadro I, son temas relevantes que relacionan los distintos instrumentos que tratan sobre un objeto de estudio y acción: las organizaciones (en este caso particular, las sociedades por acciones), y modelos que permiten su administración (desde la planificación hasta el control) como son los EECC, la Memoria del Directorio, el PdeN, o la normativa que rige al ejercicio de los profesionales en ciencias económicas.

La trascendencia de la información que solicita en la Memoria las Res 06/2006 de la IGJ, es claramente fundamentada en la norma, y permite visualizar la importancia de la dimensión informativa y el aporte a la transparencia en el caso de contar con los elementos en ella requeridos. Al mismo tiempo enfatiza su utilidad en cuanto al control de gestión y su aporte a las buenas prácticas de gobierno corporativo, sin dejar de pensar en otros usuarios de la información prevista.

Desde la propuesta de este trabajo se vincula los contenidos específicos que esta norma prevé como contenidos de un PdeN – lo que desde luego entendemos enfatiza su utilidad en el mismo sentido que los párrafos anteriores- sino que como un concepto global, integrado e integrador de las partes componentes, se trata de un antecedente que

---

<sup>12</sup> Res IGJ 06/2006 - Considerandos

destaca claramente la importancia de que un PdeN sea efectivamente un documento de comunicación hacia accionistas y usuarios externos.

Propone Carlino (2014) que la memoria debe incluir un PdeN, para aspectos diversos y trascendentales como son las necesidades (justificadas) de ampliación de capital, o las distintas posibilidades de reducción del riesgo, ajustes a las contingencias y variables de contexto que demanden acciones correctivas en la gestión, es decir las políticas empresariales seguidas en determinados contextos – descriptos- y en pos de determinados objetivos.

Fallos relevantes que se citan en los considerandos de la norma de la UGJ, destacan que la misma “suministra una información panorámica precisa y orientaciones concretas sobre el estado actual de la sociedad y sus perspectivas; aspectos de la gestión, relaciones y actos sociales que por su naturaleza o contenido no pueden incluirse en el balance”<sup>13</sup> con lo que es claramente visible, que se trata de información complementaria, valiosa, y que – respondiendo a un modelo que describe con otros elementos y atributos, la misma realidad de un mismo ente u objeto de estudio- permite a los accionistas y terceros interesados, una mayor claridad y transparencia informativa.

En lo que hace al ejercicio profesional del Licenciado en Administración, siempre se parte de que la responsabilidad de la preparación del PdeN es del ente que lo formula, como fue enfatizado en la Interpretación N° 14 (FEDERACIÓN ARGENTINA DE CONSEJOS PROFESIONALES DE CIENCIAS ECONÓMICAS, 2020), pero estos parámetros, a la hora de emitir un informe de PdeN en los términos de la RT 49, permiten tener criterios profesionales delimitantes de los procedimientos empleados. Del mismo modo que la preparación de la preparación de los EECC es responsabilidad del ente que los emite, pero tienen parámetros definidos por el marco conceptual de la RT16, la RT 49 aporta también un marco para el PdeN.

No analizado en el presente documento, en un sentido similar, la Comisión Nacional de Valores ha regulado en la Resolución General 493/2006, y para las “emisoras que cuenten con autorización de oferta pública de sus acciones”, cuestionarios que permiten ampliar la información que el ente pone a disposición de terceros interesados, y

---

<sup>13</sup>Isabella Pascual c/ Bingo Caballito S.A. /sumario - Cámara Nacional de Apelaciones en lo Comercial - Cita: MJ-JU-M-70015-AR | MJJ70015

que pueden complementar y servir en un sentido similar, como contexto para los informes sobre PdeN, que son normados por la RT 49.

#### 2.4 La resolución 04/2009 IGJ y su efecto

Una sustancial modificación del año 2009, replanteó lo propuesto en el apartado anterior. En la siguiente comparación se puede ver la modificación que tuvo la Res 06/2006 antes y después de esta norma:

<b>Texto Original Res 06/2006</b> (Inspección General de Justicia, 2009)	<b>Texto Modificado Res 04/2009</b>
<p>1. Los principales contenidos de la política empresarial, adecuada a las características y dimensión de la empresa y su posición o inserción en el mercado, en las materias en las cuales la misma haya sido seguida, comprendiendo en su caso —a título enunciativo— sus aspectos relativos a producción y/o comercialización de bienes y/o prestación de servicios (volúmenes, publicidad, distribución, etc.), compras y aprovisionamiento, personal, financiamiento, inversiones, adquisición de tecnología, desarrollo de nuevos productos o servicios o modificaciones a los existentes, actividades de investigación e innovación técnica y otros aspectos que hayan sido considerados necesarios.</p>	<p>1. Una breve descripción del negocio que deberá contemplar, entre otros aspectos, la naturaleza de las operaciones de la sociedad, sus principales actividades y productos vendidos o servicios prestados durante el ejercicio, y los principales mercados donde opera.</p>
	<p>7. En los casos en que la sociedad haya encarado proyectos especiales, significativos (por ejemplo, ampliación de la capacidad de producción, incorporación de nueva tecnología, reorganización societaria, etc.), una breve explicación sobre la forma en que la Dirección estima financiarlos, si será mediante aportes de los accionistas, otros medios de financiación o una combinación de ambos</p>
	<p>8. Una breve explicación de las principales operaciones realizadas entre partes relacionadas durante el ejercicio, que puedan</p>

	<p>tener un efecto significativo sobre la situación patrimonial, financiera y/o los resultados de la sociedad.</p>
<p><b>Art. 2º</b> — Cuando se trate de sociedades que respondan a la calificación de microempresas o de pequeñas empresas según la normativa de la respectiva autoridad de aplicación a cuyo dictado remiten las leyes 24.467 y 25.300, la exposición en su memoria de los contenidos referidos en los incisos 1, 2, 3, 5, 6 y 7 del artículo anterior, podrá ser abreviada o simplificada a lo que resulte indispensable y suficiente para mostrar la situación actual y futura de la empresa, de acuerdo con sus características, posibilidades reales de inserción en el mercado conforme a su capacidad de acceso al crédito y a la capacidad patrimonial de todos o algunos de sus accionistas para efectuar, en su caso, nuevos aportes de capital o la</p>	<p>9. Un breve comentario sobre los objetivos y perspectivas para el siguiente ejercicio, que podrá incluir la política comercial proyectada y otros aspectos relevantes de la planificación empresarial, financiera y de inversiones, de manera de facilitar la comprensión del futuro de la sociedad y sus prioridades de negocio</p> <p>"Artículo 2º.- En las sociedades no comprendidas en el artículo 299 de la Ley Nº 19.550, la Asamblea, por decisión unánime de los accionistas presentes, podrá dispensar a los administradores de confeccionar la Memoria de acuerdo con los requerimientos de información previstos en esta Resolución, justificando que no es necesaria para sus propósitos, ni existir accionistas y terceros, que hayan demostrado en forma fehaciente interés legítimo en dicha información</p>

factibilidad de recibirlos de terceros.	

Como se expone en el cuadro anterior, si bien muchos de los contenidos exigidos por las Res. 06/2006, (y que mencionamos se corresponden con un PdeN) se mantienen en la 04/2009, se observa una clara tendencia a la simplificación de esta información, solicitándose de forma insistente, sean expuestos de forma “breve”.

Al mismo tiempo, se modifica el tenor de lo propuesto por el texto del año 2006, en el que se aceptaba cierta información “abreviada” (para micro y pequeñas empresas), para llegar en el 2009, a permitir la dispensa general a seguir lo reglado por la Resolución, si los accionistas presentes así lo definen, y no hay terceros que acrediten fehacientemente su interés en dicha información.

En sentido contrario a lo propuesto a sus propios considerandos en el año 2006, exige información que si resulta reiterativa respecto a la consignada en los EECC, teniendo un efecto neutro en lo cualitativo con esta exigencia, y siendo en todo lo propuesto en los dos párrafos anteriores, en detrimento de la calidad de la información si se la considera en las múltiples dimensiones que aportaba de acuerdo a sus propios considerandos (control de gestión, gobierno corporativo, etc.)

#### **2.4.1 Otro antecedente normativo: Resoluciones Generales 3077/11 y 4626/2019 de AFIP**

Con cierta polémica tras su promulgación las Resoluciones Generales de AFIP 3077/11 y 4626/19 extendió la obligación de presentar Memorias Anuales a todas las sociedades comerciales y a las explotaciones unipersonales que confeccionen EECC, con el objetivo de poder interpretar las cifras contenidas en los Estados Contables, para facilitar sus actividades de fiscalización. En la práctica dicha norma no se aplica, por cuanto la AFIP solo se conforma con la presentación de los Estados Contables sin la Memoria.

### **3. CONCLUSIONES**

A partir de la intervención de la IGJ en el 2006, y con la intención explícita – prevista por sus facultades según el Decreto 1493/82- de establecer normas para regir el funcionamiento de los órganos que fiscaliza, incluyó entre las exigencias de contenido a la Memoria anual, aspectos informativos que fundamenta fuertemente y en tal sentido, entendemos son de alto valor para accionistas y terceros como inversores, prestamistas, proveedores, entre otros.

De acuerdo a lo propuesto en el presente documento, la Memoria que cumple con lo requerido por la Res. 06/22006 de la IGJ, tiene una importantísima proximidad conceptual y de contenidos con un Plan de Negocios, máxime tomando como referencia los elementos del mismo, que se han aprobado en la RT49 de FACPCE.

De tal modo, entendemos que la citada norma –aunque modificada en 2009- permite un marco para las actividades profesionales de los Licenciados en Administración, al definirle parámetros de análisis al momento de emitir los informes sobre Plan de Negocios que la misma RT 49 regula, pues permite delimitar aspectos cualitativos que permiten interpretar adecuadamente el funcionamiento de una organización: si ha definido objetivos, la política empresarial, los fundamentos para definirlos, el contexto general y sectorial de estudios o investigaciones, en el que se ha decidido tales definiciones. El explicitar cómo es que ese contexto general a ha evaluado y devenido en las decisiones empresariales específicas, como mínimo para un ejercicio económico. Del mismo modo, se fundamenta que toda estimación concreta de la necesidad de fondos está relacionada a la actividad empresarial que debe estar planificada y explicitada, a fines de alcanzar previsibilidad.

En este sentido, entendemos se reafirma la importancia del Plan de Negocios (Plan de empresa, llama la citada Resolución) en lo que es la responsabilidad profesional de los administradores, siendo que la memoria en el sentido planteado por la Res 06/2006 IGJ, permite un adecuado punto de partida para el control – y eventual auditoría- de gestión, al requerir además que se expliciten los objetivos alcanzados y aquéllos que no, explicando las causas por las que no se los ha alcanzado (o se ha alcanzado otros), y la descripción de las medidas adoptadas y sus fundamentos.



La memoria así explica los objetivos que se proponía alcanzar, y cómo se ha adaptado las decisiones dentro del contexto, como parámetro de evaluación de los administradores. Se propone en este sentido, que una memoria debe incluir y/o tomar forma de Plan de Negocios, tanto para proyectar y explicar las decisiones a ser implementadas en –al menos- el ejercicio económico siguiente, como así también, ser al cierre, la base de interpretación de las acciones durante la *ejecución* del plan.

Tras las modificaciones que se implementan en la Res. IGJ 04/2009, entendemos se pierde cualitativamente, la proximidad conceptual descrita en párrafos anteriores de este apartado.

Esta nueva realidad en la que “brevemente” pasa a ser la palabra dominante de los requerimientos de información que entendíamos más relevantes, y dispensándose a muchas organizaciones incluso de emitir la memoria –a menos que interés acreditado lo requiera- dejó un vacío importante en el contexto actual de las organizaciones, en general, aunque en particular nos refiramos en este documento, a las que emiten una memoria anual: principios de gobierno corporativo, stakeholders, empresas de triple impacto, sociedades de consumidores atentas a la transparencia en la gestión, proveedores, clientes, inversores y prestamistas que puedan considerar importante la información de un Plan de Negocios/memoria, pero que encuentren oneroso o excesivamente dificultoso o lento “acreditar fehacientemente” ese interés, describen un escenario en el que hay oportunidades que se pierden.

Entendemos que la posibilidad de, ante este retroceso en las exigencias normativas, emitir planes de negocios que complementen la memoria, y de contar con informes de profesionales en ciencias económicas sobre los mismos, permiten subsanar las falencias que a nivel estratégico y de gestión, pueden ser muy importantes.

En el mismo sentido, entendemos que el ejercicio profesional de los Licenciados en Administración, quienes de acuerdo a la citada Resolución Técnica son quienes deben firmar los informes de Plan de Negocios, encuentra en la norma original de la IGJ un antecedente importante para delimitar su análisis, y puede ser tomado como una fuente

además de nuevas normas Profesionales analizadas por CENADMIN<sup>14</sup>, y emitidas por FACPCE

## 8.

### Bibliografía

Carlino, B. (2014). *La memoria – sociedades Comerciales, Cooperativas, Mutuales. Fundaciones, Formalidades – Casos especiales*. Buenos Aires: Errepar.

FEDERACIÓN ARGENTINA DE CONSEJOS PROFESIONALES DE CIENCIAS ECONÓMICAS. (2020). Interpretación N° 14 Sobre Resolución Técnica N° 49 PLAN DE NEGOCIOS – MARCO CONCEPTUAL E INFORME DE PLAN DE NEGOCIOS. *Interpretación N° 14 Sobre Resolución Técnica N° 49 PLAN DE NEGOCIOS – MARCO CONCEPTUAL E INFORME DE PLAN DE NEGOCIOS CONSEJO ELABORADOR DE NORMAS DE ADMINISTRACIÓN (CENADMIN)*. FACPCE.

Federación Argentina de Consejos Profesionales en Ciencias Económicas. (8 de Diciembre de 2000). MARCO CONCEPTUAL DE LAS NORMAS CONTABLES PROFESIONALES DISTINTAS A LAS REFERIDAS EN LA RESOLUCIÓN TÉCNICA N° 26. *RESOLUCION TECNICA N° 16 MARCO CONCEPTUAL DE LAS NORMAS CONTABLES PROFESIONALES DISTINTAS A LAS REFERIDAS EN LA RESOLUCIÓN TÉCNICA N° 26*. Esquel, Chubut, Argentina: FACPCE.

Federación Argentina de Consejos Profesionales en Ciencias Económicas. (7 de Diciembre de 2018). Resolución Técnica N° 49 Plan de Negocios – Marco Conceptual e Informe de Plan de Negocios. *Resolución Técnica N° 49 Plan de Negocios – Marco Conceptual e Informe de Plan de Negocios*. San Salvador de Jujuy, Jujuy, Argentina: FACPCE.

Inspección General de Justicia. (2006). SOCIEDADES POR ACCIONES. *Resolución general 06/2006*.

Inspección General de Justicia. (2009). SOCIEDADES POR ACCIONES. *Resolución General 04/2009*.

ISABELLA PASCUAL C/BINGO CABALLITO SA S/SUMARIO - CÁM. NAC. COM. - SALA D - 21/10/2011 - "DE LA DOCUMENTACIÓN Y DE LA CONTABILIDAD. MEMORIA. CARACTERES, MJJ98657 (Cámara Nacional de Apelaciones en lo Comercial 26 de 11 de 2015).

Ley 20488/74. (1974). *Normas referentes al ejercicio de las profesiones relacionadas a las Ciencias Económicas*. Infoleg.

Ley General de Sociedades 19550/84. (1984). Infoleg.

OCDE. (2016). *Principios de Gobierno Corporativo de la OCDE y del G20*. Paris: Éditions OCDE.

---

<sup>14</sup> Consejo Elaborador de Normas de Administración

