



INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONAUTICO

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN

Carrera: CONTADOR PÚBLICO

Trabajo Final de Grado

ESTADOS CONTABLES PROYECTADOS

“REGIONAL LUZ Y FUERZA SALUD”

Alumnos:

**Moselli, María Gertrudis
Braccacini, Lucrecia Cecilia**

Tutor: Nelso J. Bertolosso

Fecha: 10/2012



Dedicatoria:

Hace mucho tiempo, un Rey colocó una gran roca obstaculizando el camino, entonces se escondió y miró para ver si alguien la quitaba.

Alguno de los comerciantes más adinerados del Rey y los cortesanos, vinieron y simplemente le dieron una vuelta. Muchos culparon al Rey por no mantener los caminos despejados, pero ninguno hizo algo para sacar la piedra del camino.

Entonces vino un campesino que llevaba una carga consigo mismo al aproximarse a la roca, el campesino colocó la carga en el suelo y trató de mover la gran piedra a un lado del camino.

Después de empujar y fatigarse mucho él lo logró. Mientras recogía su carga notó una cartera en el suelo, justo donde había estado la roca. La cartera contenía muchas monedas de oro y una nota del mismo Rey indicando que el oro era para aquella persona que removiera la piedra del camino.

El campesino aprendió lo que los otros nunca entendieron...

“Cada obstáculo presenta una oportunidad para mejorar la condición de cada uno, todo lo que nos cuesta al final nos dará su recompensa”.

Anónimo



Agradecimiento:

Simplemente gracias al Instituto Universitario Aeronáutico, a los profesores y nuestras familias que nos brindaron todo este tiempo las herramientas necesarias para aprender a superar los obstáculos que día a día se presentan...



ESTADOS CONTABLES PROYECTADOS

“REGIONAL LUZ Y FUERZA SALUD”



I NSTITUTO
U NIVERSITARIO
A ERONAUTICO

FECHA: 30/04/2013

FACULTAD: Ciencias de la
Administración

DEPARTAMENTO: Desarrollo
Profesional

INFORME DE ACEPTACIÓN DEL TRABAJO FINAL DE GRADO

Título del Trabajo: ESTADOS CONTABLES PROYECTADOS "REGIONAL
LUZ Y FUEZA SALUD"

- El trabajo debe aceptarse en su forma actual sin modificaciones.
- El trabajo debe aceptarse pero el/los autor/es deberá/n considerar las correcciones opcionales sugeridas.
- Rechazar.

Observaciones:

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

Presidente Mesa
Mesa

Firma

2º Integrante Mesa

Firma

3º Integrante

Firma

Horarios disponibles para el examen:

.....
.....



ÍNDICE

Dedicatoria:	2
Agradecimiento:.....	3
Informe de aceptación del trabajo final de grado	5
Resumen	9
Palabras claves	10
Introduccion	11
C a p i t u l o 1	12
La empresa: actividad principal, organización e historia del ente.....	14
Organigrama y roles.....	17
Componentes del medio: cómo afectan la situación económica y financiera de la empresa.....	19
Medio externo	19
Medio interno	22
Unidades de negocios.	25
C a p i t u l o 2	26
Presupuesto	28
Definición.	28
Importancia del uso del presupuesto	28
Secuencia para la elaboración del presupuesto.	29
Clasificación.....	30
Tipos de presupuestos:.....	31
C a p i t u l o 3	37



Presupuesto económico:	39
Presupuesto de gastos	39
Presupuesto de egresos: resumen	54
Presupuesto de ingresos	55
Presupuesto de costos.....	59
Presupuesto económico general.....	68
Presupuesto económico por unidad de negocio	70
C a p i t u l o 4	77
Presupuesto financiero:	79
Estados contables proyectados.....	86
Estado de resultados proyectado.....	86
Estado de flujo de efectivo proyectado	87
Estado de situación patrimonial proyectado.....	88
Estado de evolución del patrimonio neto proyectado.....	90
C a p i t u l o 5	91
Análisis de los estados contables proyectados	93
Razones financieras:.....	93
Análisis unidades de negocio	98
Análisis de los desvios.....	100
Presupuesto de gastos:	100
Presupuesto de ingresos	106
Presupuesto de costos.....	107
Análisis: inflación	108



Clasificación de los rubros patrimoniales según su comportamiento frente a las variaciones del poder adquisitivo de la moneda	108
Estados contables en moneda homogénea	109
Cuadro de mando	117
Elaboración	117
Lectura del cuadro de mando para Regional Luz y Fuerza Salus S.A.....	119
Conclusion final	123
Bibliografía consultada.....	124



R E S U M E N

El presente trabajo es de aplicación para la empresa “Regional Luz y Fuerza Salud”, dedicada a la prestación del servicio de cobertura médico asistencial a los afiliados del Sindicato Regional de Luz y Fuerza.

Se parte de una realidad histórica expuesta en los estados tradicionales, se ubican los datos económicos y financieros de la empresa, las condiciones externas, los sectores que la componen, los componentes del medio, los supuestos referidos a hechos que van a ocurrir en el futuro y aquellos índices que afectan las variables de la empresa, elaborando así los Estados Contables Proyectados, con el objetivo de suministrar información adelantada, sistematizada y estimada, lo cual permite conocer los resultados del período siguiente como así también su situación económica y financiera.



PALABRAS CLAVES

- **OSPLYFC:** Obra Social de Empleados de Luz y Fuerza Córdoba
- **OSFATLYF:** Obra Social de la Federación Argentina de Trabajadores de Luz y Fuerza
- **EPEC:** Empresa Provincial de Energía de Córdoba



INTRODUCCION

Ante los profundos cambios en el ámbito político, económico y social, producidos en los últimos años como así también la mayor dimensión y complejidad organizativa, ha marcado la necesidad de poner en marcha herramientas de gestión, EL PRESUPUESTO, EL PRESUPUESTO INTEGRADO, EL CUADRO DE MANDO, herramientas de vital utilidad para la toma de decisiones por parte de la Dirección del ente y que orienta a sus miembros hacia un comportamiento que coincida con los objetivos de la misma. Esta necesidad se traslada a todas las organizaciones, independientemente de su forma jurídica, magnitud de operaciones o actividad que desempeña, además de ser imprescindible para la ejecución de una Administración eficiente, acorde a las necesidades que los tiempos nos imponen.



CAPITULO 1

**LA EMPRESA, COMPONENTES DEL MEDIO Y
UNIDADES DE NEGOCIO**



INTRODUCCION

En este capítulo se realizará una síntesis de aspectos importantes de la empresa relacionados con su actividad, su organización, los componentes de su medio y las unidades de negocio.



1. LA EMPRESA: ACTIVIDAD PRINCIPAL, ORGANIZACIÓN E HISTORIA DEL ENTE

Regional Luz y Fuerza Salud SA es una empresa perteneciente en su porción mayoritaria al Sindicato Regional de Luz y Fuerza (99%), mientras que el 1% restante se encuentra en poder de La Colina del Sol SA, empresa que a su vez está relacionada al mismo Sindicato.

Nace en el año 2002 ante la existencia de un sistema sanitario completamente deteriorado con grandes deficiencias en lo que se refería a la cobertura de necesidades básicas de los afiliados del área del Sindicato Regional de Luz y Fuerza, provincia de Córdoba sin incluir Capital ni Río Cuarto, con el objetivo primordial de recuperar la eficiencia en la gestión de salud y enfrentar dicha crisis con ideas innovadoras y cambios fundamentales.

Su actividad principal es la prestación del servicio de cobertura médico asistencial a los afiliados del Sindicato Regional de Luz y Fuerza, beneficiarios de las Obras Sociales OSPLYFC (Obra Social de Empleados de Luz y Fuerza Córdoba) y OSFATLYF (Obra Social de la Federación de Trabajadores de Luz y Fuerza), asegurando la Prestación Médica Obligatoria (PMO) exigida por la legislación vigente.

Fue en el año 2003 que realiza el acuerdo con OSPLYFC para la provisión de medicamentos, y hacia fines del año 2004 se anexan las prestaciones médicas.

Los convenios se completan en abril del año 2007 con el contrato firmado con OSFATLY. De esta manera, y junto a OSPLYFC, los contratos permiten a los beneficiarios contar con una amplia Red de Prestadores en todo el territorio provincial, y una red de farmacias a su alcance que les brindan todos los beneficios que disponen con la Obra Social.

Entre los principales prestadores en la ciudad de Córdoba se pueden nombrar a la Clínica Privada Vélez Sarsfield, el Hospital Italiano, el Sanatorio Privado Aconcagua, el Sanatorio Allende SA, la Droguería General Paz SA, Bio Red SA, el



Centro Privado de Tomografía Computada; entre otras instituciones tanto públicas como privadas, y reconocidos profesionales médicos.

Al mismo tiempo, en el interior de la provincia cuenta con los servicios y la cobertura de clínicas, hospitales y sanatorios situados en un gran número de localidades, nucleados por los distintos Colegios médicos regionales y Consorcios de salud. Entre ellos se puede hacer referencia a la Clínica Privada Sabio, la Clínica Privada Modelo y al Círculo Médico Regional en Río Tercero, la Asociación de Clínicas del Norte de la Provincia de Córdoba, la Asociación de Clínicas y Sanatorios de Morteros y Zona, la Asociación de Clínicas y Sanatorios del Oeste, los Círculos Médicos de Bell Ville y Marcos Juárez; y numerosos prestadores mas.

Cuenta con un sistema informático para farmacias, provisto por la empresa OSNET, con el que relaciona el consumo, controla la automedicación y la sobre medicación. Es esta misma empresa la que brinda el servicio telefónico que utilizan los prestadores para validar las prácticas médicas.

Además cuenta con un sistema de validación en línea de prestaciones médicas, provisto por la empresa Traditum S.A., que permite agilizar las autorizaciones y conformar una base de datos, haciendo eficiente la tarea de Regional y la de sus prestadores. Este sistema le permite al afiliado, con la sola presentación de una credencial, acceder a la atención médica en todos los niveles, autorización y aprobación de recetas y entrega de medicamentos.

Regional terceriza a la empresa DENFAR SA parte de la labor que se realiza en torno a los prestadores médicos. Así, DENFAR SA se encarga de receptar la documentación, realizar la auditoría tanto médica como administrativa, procesar la información, y confeccionar los resúmenes de pre-liquidación y consumo, que serán enviados posteriormente junto con la documentación respaldatoria a Regional, para que, desde allí, se realice el pago correspondiente.

De la misma manera se terceriza la labor que permite realizar el pago a farmacias, pero a través de la empresa MEDIT S.A.

La operatoria actual de la empresa se basa en las siguientes actividades concretas:



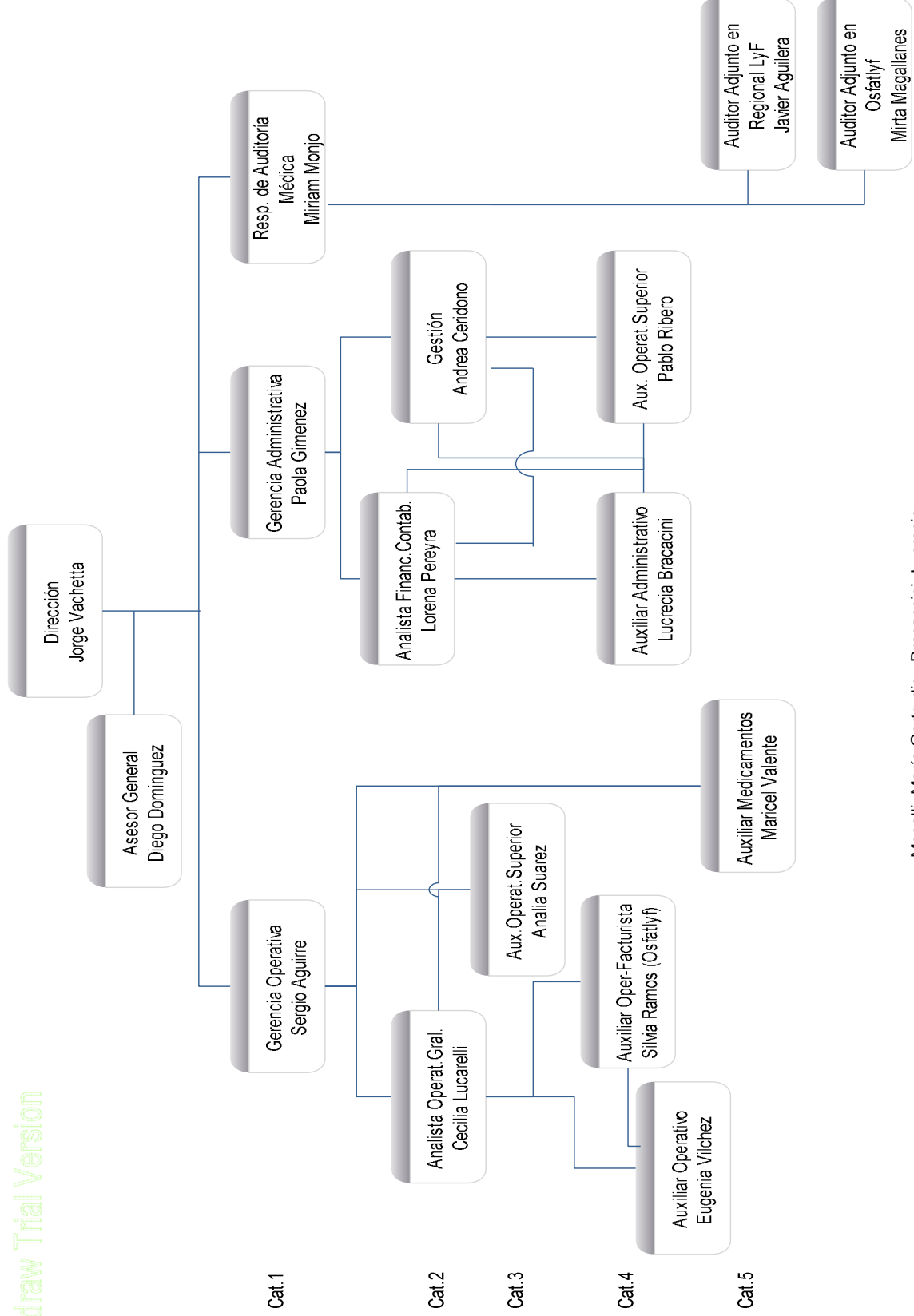
- ✓ Pago a prestadores
- ✓ Pago de medicamentos a las farmacias
- ✓ Pago de reintegros a los afiliados
- ✓ Provisión de medicamentos a diabéticos
- ✓ Pago de cobertura no cubierta a crónicos: la Obra Social cubre el 70% del precio de los medicamentos de crónicos, pero se le da la posibilidad al afiliado de que, al acudir a la farmacia, no pague por el 30% restante, sino que se le descuenta por recibo de sueldo. La tarea de Regional en este sentido, es la devolución de dicho 30% a las farmacias.
- ✓ Acciones y prácticas de prevención para la promoción y protección de la salud.

Actualmente su principal objetivo es seguir trabajando en el desarrollo y la mejora de todo lo planeado a lo largo de su trayectoria, coadyuvados por el Sindicato Regional de Luz y Fuerza y con el compromiso social asumido hacia sus beneficiarios, intacto.



1.1. Organigrama y Roles

Edraw Trial Version



Moselli, María Gertrudis - Braccacini, Lucrecia



2. COMPONENTES DEL MEDIO: CÓMO AFECTAN LA SITUACIÓN ECONÓMICA Y FINANCIERA DE LA EMPRESA.

La organización, de acuerdo a la "Teoría de Sistemas", puede ser considerada como un sistema abierto, es decir, un conjunto de elementos interrelacionados entre sí y con el medio o entorno que lo rodea.

2.1. Medio Externo

El ambiente externo está formado por aquellos factores, fuerzas, variables que influyen sobre la organización.

Una manera usual de clasificar al ambiente externo o entorno es: microentorno y macroentorno, entendiéndose lo siguiente:

2.1.1. Micro-entorno

Son aquellas variables sobre las que la organización puede influir de algún modo. Es calificado también como Entorno específico. Dichas variables, para Regional Luz y Fuerza Salud son:

- Proveedores

En el caso de Regional Luz y Fuerza Salud los proveedores son los prestadores del servicio médico asistencial a los afiliados, y las farmacias adheridas.

En cuanto a la influencia a la situación económica y financiera, los prestadores lo hacen a través de las presiones en post de pactar un monto mayor de aranceles del nomenclador. Esto se acentúa en las localidades del interior de Córdoba, que por ser pequeñas, suele haber un único centro de salud. Así, Regional, generalmente debe acoplarse a los precios que ellos fijan, con poco margen para negociar.

En el caso de las farmacias, existe un vademécum con los medicamentos y el monto de los porcentajes que Regional debe cubrir. Dichos porcentajes dependen



de la cobertura que se pacta en los contratos con las Obras Sociales, pero además dependen del adicional de cobertura que se pacta con el sindicato, para brindar un mayor beneficio al afiliado.

- Clientes

Para Regional Luz y Fuerza Salud los Clientes son OSPLYF, OSFATLTF y el Sindicato Regional de Luz y Fuerza de la provincia de Córdoba sin incluir Capital ni Rio Cuarto través de los aportes de sus afiliados.

La manera en que estos influyen en la situación económica y financiera de la empresa es a través de lo que se denomina “tasa de uso”, definida como la cantidad promedio en que un afiliado asiste al médico en un período de tiempo determinado. La misma, obedeciendo al fin solidario que acontece por tratarse de un sindicato, generalmente es mayor con respecto a la media que maneja cualquier gerenciadora u Obra Social. Es así que, parte de los ingresos provenientes del Sindicato están destinados a cubrir esta diferencia.

Otro aspecto que influye en la situación económica y financiera de la empresa, es la variación en el número de afiliados que se producen en un mes, puesto que esto modifica el número de prestaciones médicas a afrontar por la organización, ante una cápita de la Obra Social que no se modifica en tan corto plazo.

2.1.2. Macro-entorno

Está compuesto por variables que influyen en la organización y que esta no puede controlar. Es clasificado también como Entorno general. Dichas variables, para Regional Luz y Fuerza Salud son:

- Económicas

- ✓ Inflación: es el alza en el nivel general de precios que perdura en el tiempo. Afecta a la empresa desvalorizando el poder adquisitivo de sus ingresos que no se modifican de forma tan continua como lo hace el proceso inflacionario, y



aumentan cualquier costo que afronta. Además desvaloriza las reservas de dinero que la empresa pueda tener para gastos imprevistos.

- ✓ Tipo de cambio: Como Regional se ocupa de la compra de determinadas prótesis que necesitan algunos afiliados y que provienen del exterior, las mismas deben ajustarse al tipo de cambio vigente.
 - Político y Legal:
- ✓ Política cambiaria: con las restricciones hacia la compra de dólares, se dificulta la constitución de reservas de dinero en esta moneda.
- ✓ Política de importación: la compra de prótesis se ve afectada por la política de importación actual, que impone algunas trabas a la entrada de productos al país, con el fin de alentar el comercio interior. Por este motivo, suelen llegar con retraso y a un precio más elevado. Al mismo tiempo, con el aumento de la demanda de prótesis nacionales, las mismas también han aumentado de precio.
- ✓ Resolución 1200/12: La reciente resolución 1200/12 dictada por la Superintendencia de Salud, pretende dejar de girar o al menos disminuir los fondos que a través del APE (Administración de Programas Especiales) se les destinaba a las Obras Sociales para cubrir muchas prestaciones que hacen a la atención de personas con discapacidad. Por este motivo, le corresponde a Regional hacer frente a dichas prestaciones sin el correspondiente recupero que hasta el momento venía haciendo el Estado.
- ✓ Política tributaria: tanto las prestaciones médicas como los medicamentos se encuentran exentos del Impuesto al Valor Agregado. El único ingreso de regional que está gravado con dicho impuesto, es la cápita que por parte de OSFATLYF se recibe de adherentes. Los impuestos que incluyen a Regional son el Impuesto a las Ganancias, a los Ingresos Brutos y Comercio e industria.
- ✓ Situación financiera de la Caja de Jubilaciones de la Provincia de Córdoba: uno de los ingresos con los que cuenta Regional proviene de un porcentaje (3%) que se descuenta de los haberes a los afiliados jubilados. Dicho porcentaje, entra primero a la Caja de Jubilaciones, luego es transferido al Sindicato, y por



último a Regional. Por este motivo la situación financiera y económica de la empresa depende en gran medida de la situación económica y financiera de la Caja.

- Social

En su mayoría, los afiliados al Sindicato son jubilados. Esto aumenta la Tasa de Uso y con ello el número de prestaciones a afrontar por parte de la empresa.

- Ético

Como se trata de una empresa cuyo objetivo no es maximizar sus propios beneficios, sino gestionar para que todo el ingreso esté destinado a mejorar las prestaciones y el servicio a los afiliados, se tiene en cuenta la situación particular de cada uno, y sus necesidades a una mayor cobertura.

Así podrán ser cubiertas las prestaciones no previstas en la cobertura de las Obras Sociales, cuando lo permitan los ingresos y estén debidamente fundamentados por los profesionales médicos pertenecientes a la empresa, y sean autorizados por la Secretaria de Servicios Sociales del Sindicato

2.2. Medio Interno

Son los elementos del medio interno que ejercen influencia directa en las actividades de la organización, y están disponibles para ser usados en el cumplimiento de sus metas:

- Recursos físicos:

Los recursos físicos de Regional son sólo algunos equipos como computadoras, teléfonos, fax, etc. que permiten la labor diaria del personal.

La forma en que estos afectan la situación económica y financiera de la empresa es sólo a través de su costo, depreciación y mantenimiento.



- Recursos humanos:

El recurso humano de Regional y sus actividades está especificado en el organigrama.

La forma en que el mismo afecta a la situación económica y financiera de la empresa es sólo a través del pago de sus respectivos salarios.

- Recursos financieros:

Los recursos financieros con los que cuenta la empresa son los ingresos provenientes de las Obras Sociales OSPLYFC y OSFATLYF, y los provenientes del Sindicato Regional de Luz y Fuerza.

Los ingresos de las Obras Sociales son per cápita, es decir, se paga un monto en función del número de afiliados que figura en el padrón mensualmente. Un dato importante es que el monto de la cápita se actualiza, generalmente, en momentos y porcentajes parecidos a los ajustes que se realizan en los salarios de los trabajadores dependientes de Entidades prestatarias del Servicio Público de Electricidad, abarcados por el Convenio Colectivo de Trabajo 36/75, en relación a los acuerdos que durante el año realizan los empleados y los empresarios de dicha actividad.

En el caso de OSPLYFC, la cápita total está compuesta por un monto que se asigna, una parte a medicamentos, otra a prestaciones y otra a odontología.

En el caso de OSFATLYF la cápita se asigna, por un lado a los afiliados, y por el otro a los adherentes.

Los ingresos que provienen del Sindicato están compuestos por un 0.5% que por recibo de sueldo se les retiene al personal activo, y un 3% que se les retiene a los trabajadores jubilados. Estos montos son captados por las Obras Sociales y luego transferidos a Regional. Además hay otro concepto que proviene directamente desde el Sindicato a Regional que es el Subsidio de Medicamentos. Este se abona mensualmente y es un monto fijo que resulta de lo que el consejo directivo resuelva.



- Recursos tecnológicos

Regional cuenta con un sistema informático para farmacias, provisto por la empresa OSNET, con el que relaciona el consumo, controla la automedicación y la sobre medicación.

Además cuenta con un sistema de validación en línea de prestaciones médicas, provisto por la empresa Traditum, que permite al afiliado, con la sola presentación de una credencial, acceder a la atención médica en todos los niveles, autorización y aprobación de recetas y entrega de medicamentos.

Por otro lado, para el trabajo diario de quienes trabajan en Regional, cuenta con un sistema integral que combina e interrelaciona la labor operativa, administrativa y de gestión de la empresa.

Estos sistemas tecnológicos, implican un costo, que es lo que se le abona mensualmente por el servicio prestado.

- Productos y servicios

Se ocupa de la prestación del servicio de cobertura médico asistencial a los afiliados del Sindicato Regional de Luz y Fuerza, beneficiarios de las Obras Sociales OSPLYFC y OSFATLYF.



3. UNIDADES DE NEGOCIOS.

Una Unidad de Negocios es una unidad operativa dentro de la organización que presta su servicio para un grupo determinado de clientes. La empresa tiene tres unidades de negocios:

1. Prestaciones médicas: esta unidad de negocio tiene como objetivo promover una prestación de salud igualitaria, integral y humanizada, para la promoción, protección, recuperación y rehabilitación de la salud, y que responda al mejor nivel de calidad disponible, otorgando a todos el mismo tipo y nivel de cobertura sanitaria

Para el logro del objetivo, Regional es contratada por el Sindicato para que desarrolle, organice, administre y coordine, en beneficio de los afiliados del Sindicato, las prestaciones de salud que complementen y equiparen los planes brindados por las Obras Sociales

2. Medicamentos: se recibe por parte de OSPLYF una cápita particular para esta actividad de la empresa.

Se garantiza que por intermedio de la red de farmacias autorizadas se proveerá los medicamentos detallados en el vademécum con un descuento del setenta por ciento (70%) sobre el valor de referencia de los mismos.

Además desde la empresa se realiza la provisión de medicamentos a diabéticos tales como insulinas y tiras reactivas.

3. Odontología: se recibe por parte de OSPLYF una cápita particular para esta actividad de la empresa.

El objetivo es asegurar un conjunto de profesionales altamente capacitados en las principales especialidades odontológicas, con el fin de promover, proteger, recuperar y rehabilitar la salud bucal.



CAPITULO 2

**PRESUPUESTOS: CONCEPTO, SECUENCIA
OPERACIONAL DE CONFECCION. TIPOS.**



INTRODUCCION

En este capítulo se introduce a la conceptualización de presupuestos, tipos de presupuestos, los cuales se articulan y encadenan para lograr la cuantificación de las expectativas de la administración respecto de los ingresos futuros, flujos de efectivo y posición y financiera.



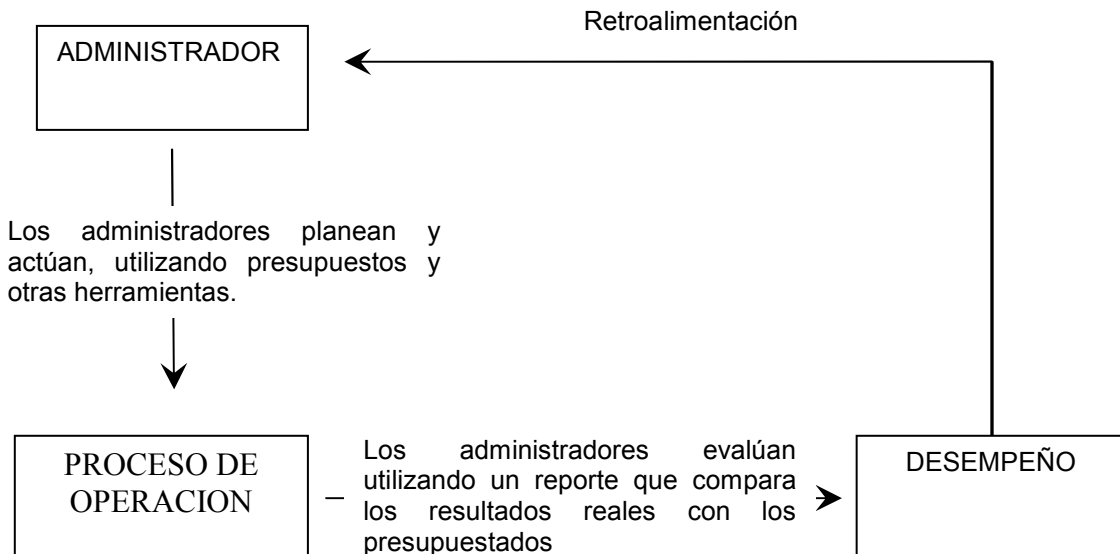
1. PRESUPUESTO

1.1. Definición.

Se lo define como el plan de acción de la empresa, abarcando usualmente períodos de un año, en otros casos, citando como ejemplo: cambios de planta, equipo o producto, el presupuesto puede abarcar cinco años o más, y se caracterizan por la cuantificación y su mayor nivel analítico, estando dirigidos a la medición y justificación de los desvíos con relación a la operatoria real de la empresa a través del control presupuestario. Por ello cuando se administran con inteligencia, obligan a la planeación, proporcionan criterios para el desempeño, y promueven la comunicación y coordinación dentro de la organización.

1.2. Importancia del uso del presupuesto

- Minimiza el riesgo en las operaciones de la organización.
- Se mantiene el plan de operaciones de la empresa en unos límites razonables.
- Sirven como mecanismo para la revisión de políticas y estrategias y direccionarlas hacia los objetivos.
- Cuantifican en términos financieros los diversos componentes de su plan total de acción.
- Inducen a los responsables de cada área a pensar en las necesidades totales de la organización, y a dedicarse a planear de modo que puedan asignarse a los varios componentes y alternativas la importancia necesaria.
- Sirven como medios de comunicación entre las distintas unidades de distintos niveles jerárquicos. Una red de estimaciones presupuestarias se filtran hacia arriba a través de niveles sucesivos para su ulterior análisis.
- Es una herramienta, para la planificación de las actividades, o de una acción o de un conjunto de acciones, reflejadas en cantidades monetarias. Y que determinan de manera anticipada las líneas de acción que se seguirán en el transcurso de un periodo determinado



1.3. Secuencia para la elaboración del presupuesto.

La secuencia básica a seguir para la implementación del presupuesto, abarca las siguientes etapas:

1. Análisis del contexto económico.
2. Fijación de la política y objetivos: tomando como referencia el marco económico del punto anterior.
3. Preparación y distribución del cronograma (ordenamiento secuencial de las tareas específicas de elaboración).
4. Determinación de pautas macroeconómicas o generales de la economía.
5. En función del paso anterior: fijación de las pautas microeconómicas o particulares de la empresa.
6. Presupuesto tentativo con emisión de un cuadro de resultados global de todo el período presupuestado.
7. Análisis, modificación y aprobación del presupuesto anterior.
8. Estudio, modificación y aprobación, luego de las correcciones del punto anterior, del presupuesto definitivo.



9. Presentación final y aprobación por la dirección.
10. Distribución y puesta en marcha por los sectores responsables.

1.4. Clasificación

Los presupuestos pueden clasificarse desde varios puntos de vista a saber:

1.4.1. Según la flexibilidad

- **Estáticos**

Consiste en un solo plan y no hace reservas para los cambios que puedan ocurrir durante el período para el cual se ha confeccionado. Considera que no se producirá cambio alguno, por ello no son recomendables cuando la economía de un país no es estable, salvo que cubran periodos relativamente cortos o cuando los pronósticos futuros de la empresa poseen un alto grado de confiabilidad.

- **Flexibles o variables**

Son los que se elaboran para diferentes niveles de actividad y se pueden adaptar a las circunstancias cambiantes del entorno. Estos presupuestos ayudan a los administradores a obtener elementos de juicio sobre las razones que hacen que los resultados reales difieran del desempeño planeado.

1.4.2. Según el periodo que cubran

La determinación del lapso que abarcarán los presupuestos dependerá del tipo de operaciones que realice la empresa.

- **A corto plazo:**

Son los que se realizan para cubrir la planificación de la organización en el ciclo de operaciones de un año.

- **A largo plazo:**

Este tipo de presupuestos corresponden a los planes de desarrollo.



1.4.3. Según el campo de aplicabilidad en la empresa.

- Presupuesto maestro
- Presupuestos intermedios.
- Presupuestos operativos.
- Presupuestos de inversiones.

1.5. Tipos de presupuestos:

1.5.1. Presupuesto económico y sus derivados

El presupuesto económico es una proyección de un estado de resultados, por lo tanto habrá que registrarse por el principio de lo devengado, obteniéndose como expresión final la utilidad o pérdida pronosticada por cada uno de los subperíodos.

- **Presupuesto de ventas.**

El presupuesto de ventas es normalmente el punto de partida del proceso de presupuestación integral, pues de él depende la estimación de los costos de producción y/o distribución, gastos administrativos, financieros, y todas las proyecciones vinculadas al nivel de actividad esperado.

Al hablar de pronóstico de ventas debe distinguirse la previsión de las unidades a vender y de su valorización, es decir el pronóstico de ventas en unidades físicas y del pronóstico de ventas en pesos.

El pronóstico en unidades físicas suele ser responsabilidad del área comercial, compartida con la gerencia de finanzas. El pronóstico en pesos está por lo general a cargo del área financiera, recibiendo del área de comercialización el pronóstico de las unidades físicas, para su valorización.



- **Presupuesto de compras**

Surgidas las necesidades de materiales, deberá definirse el presupuesto de compras. Se calcularán los requerimientos que serán indispensables en cada uno de los meses, con el objeto de cubrir las necesidades de los departamentos de la organización.

- **Presupuesto de costos de comercialización**

Comprenderá las proyecciones de costos de naturaleza fija y variable, incluyendo todos los gastos inherentes a la distribución del producto o servicios.

- **Presupuesto de costos de administración**

Una vez que el presupuesto de ventas está concluido, conocido el nivel de actividad en que se operará, deben estimarse los gastos administrativos que se producirán. Este tipo de proyecciones se presta a ser realizada mediante consultas a responsables de centros de gastos, en razón de su relativa fijeza y de las características de sus variaciones.

- **Presupuesto de costos financieros**

Este presupuesto sólo puede ser realizado luego de la conclusión de la mayoría de los presupuestos, por cuanto es necesario conocer el déficit y el superávit finales de fondos. Los costos financieros, puede definírseles como los costos por uso de capital de terceros, pero también debe tenerse en cuenta los ingresos proveniente de inversiones propias de la empresa.



1.5.2. Presupuesto financiero

El presupuesto financiero, también denominado cash flow muestra el flujo de fondos (ingresos y egresos) a través de los movimientos de caja. Está integrado por las estimaciones de ingresos o recursos, los egresos de fondos y las necesidades de crédito para lograr su equilibrio.

Los ingresos están compuestos principalmente por las cobranzas pronosticadas en función de las ventas, los saldos impagos de los clientes al inicio y las condiciones de pago otorgadas.

Los egresos comprenden los pagos a proveedores por bienes y servicios de acuerdo al presupuesto de compras y también de los gastos de comercialización administración y financieros pronosticados a través de sus respectivos presupuestos.

Las diferencias negativas (déficit) entre ingresos y salidas determinan las necesidades de crédito. En caso de generarse excedentes (superávit) en alguno de los meses presupuestados, habrá que decidir la colocación de los fondos excedentes de manera que los saldos finales de disponibilidades resulten lo más reducido posibles, en función de las necesidades inmediatas y sin generar problemas en la cancelación de obligaciones.

1.5.3. Presupuesto de inversiones

Este presupuesto comprende fundamentalmente las incorporaciones destinadas a prestar servicios durante varios ejercicios presupuestarios, implicando por una parte la asunción de riesgos en función de la extensión de los plazos y, por la otra, la necesidad de realizar importantes erogaciones de fondos.

Las incorporaciones de activo fijo deberá contemplar para aquéllas de más envergadura el análisis de las alternativas probables de inversión, de manera de contar a priori con elementos de juicio suficientes que permitan satisfacer un adecuado retorno sobre el capital invertido. En cada caso será conveniente incluir las fuentes alternativas de obtención de fondos, los plazos acordados, la forma de



pago, la moneda con que habrá de cancelarse y el costo financiero que resulte en consecuencia.

1.5.4. Balance proyectado.

Partiendo de un estado patrimonial previsto para el inicio del período se elaborará el balance proyectado con desagregación mensual. Estos saldos mensuales surgirán como resultado de la registración de movimientos de las cuentas utilizadas para los distintos presupuestos.

1.5.5. Presupuesto integrado – etapa final

El presupuesto integrado es una herramienta fundamental para el quehacer operacional de todo tipo de empresas. Debe tener una integración vertical y al mismo tiempo una orientación horizontal.

La integración vertical actúa en el sentido de la conformación del organigrama de la empresa y la conformación horizontal se da en el sentido operativo.

En tanto el presupuesto esté estructurado conforme a la organización funcional de la empresa y de acuerdo al plan de cuentas general de la misma, el proceso de control presupuestario podrá ser realizado de manera directa mediante la simple confrontación entre las cifras presupuestadas y las cifras reales, evitando un proceso adicional de reimputaciones.

Es la conjunción de todos los presupuestos de una manera coordinada, en el que se encuentran expresados los objetivos de todas las áreas de la empresa, con la consiguiente atribución de responsabilidades.

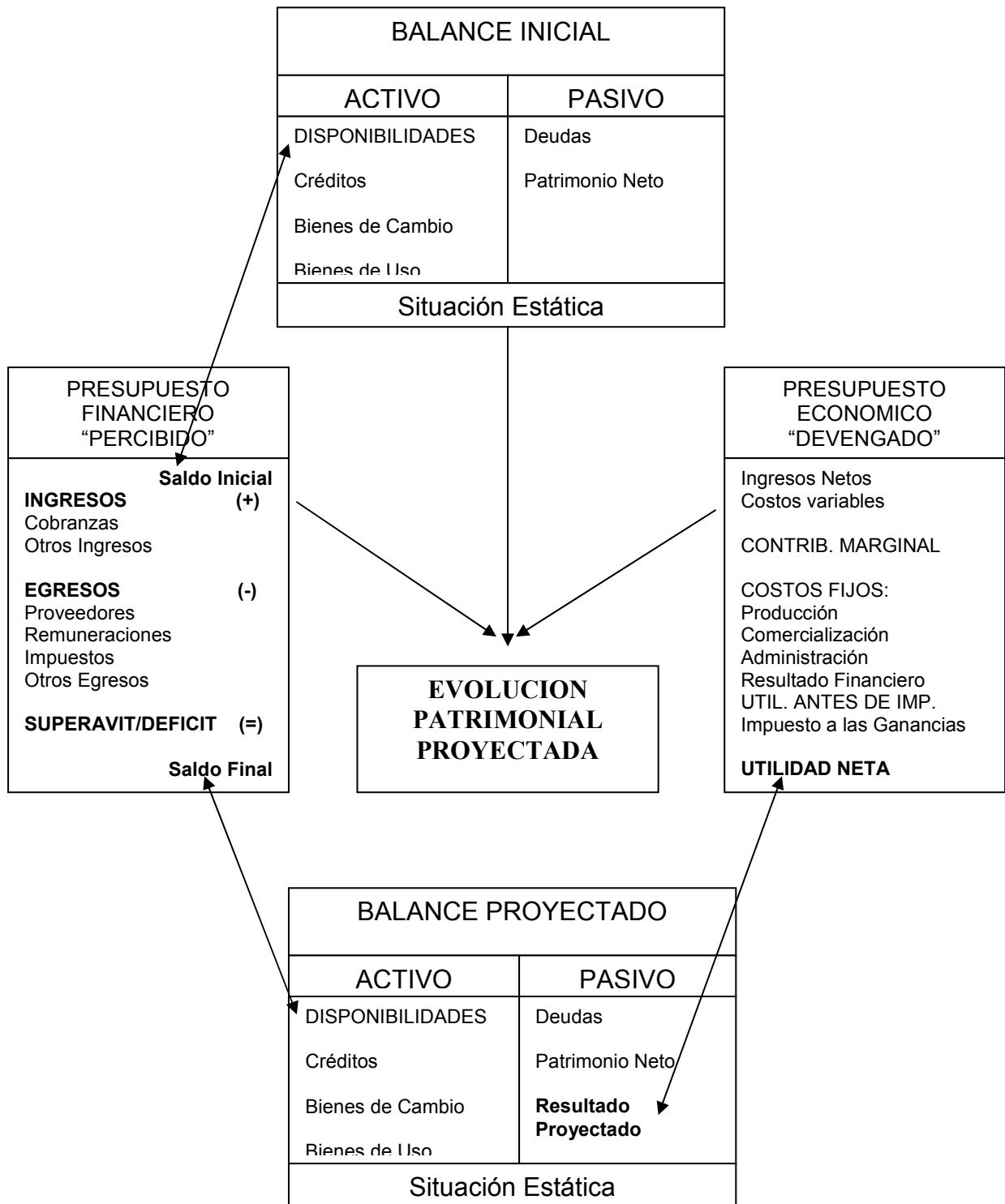
El saldo inicial del presupuesto financiero deberá coincidir con el saldo de disponibilidades del balance inicial, a su vez el saldo final del presupuesto financiero será igual al rubro disponibilidades del balance proyectado.



Por otra parte, la utilidad o pérdida neta que resulte del presupuesto económico será la que figure como resultado previsto para el período presupuestado en el balance proyectado.

Otro aspecto importante a tener en cuenta es la distinción entre los principios “devengado” y “percibido. El primero regirá en lo concerniente al presupuesto económico y el segundo en lo que atañe al presupuesto financiero.

La confluencia de todos estos elementos se traduce en la evolución patrimonial proyectada, que generará una nueva situación estática, la del balance proyectado al final del período presupuestado.





CAPITULO 3

PRESUPUESTOS ECONOMICOS:

PRESUPUESTO DE INGRESOS

PRESUPUESTO DE COSTOS

PRESUPUESTO DE EGRESOS

PRESUPUESTO ECONÓMICO GENERAL



INTRODUCCIÓN

En este capítulo abordaremos el presupuesto económico y todas las partes que lo componen: presupuesto de gastos, de ingresos y de costos, analizando cada uno de sus aspectos relevantes y de qué manera fue ejecutado en la realidad.

Culminaremos con un presupuesto por unidad de negocio, que nos permita visualizar como la empresa maneja los ingresos, gastos y costos de cada una de ellas



1. PRESUPUESTO ECONÓMICO:

El presupuesto económico es una proyección de un estado de resultados, por lo tanto habrá que regirse por el principio de lo devengado, obteniéndose como expresión final la utilidad o pérdida pronosticada del período.

1.1. Presupuesto de Gastos

1.1.1. Del Área Operaciones

REGIONAL Y F.SALUD S. A.													
DEPARTAMENTO DE AUDITORIA MEDICA OPERATIVA													
EGRESOS PRESUPUESTADOS													
GASTOS	ene-12	feb-12	mar-12	abr-12	may-12	jun-12	jul-12	ago-12	sep-12	oct-12	nov-12	dic-12	Total
Honorarios Médicos	11.730,00	11.730,00	11.730,00	13.489,50	13.489,50	13.489,50	13.489,50	13.489,50	13.489,50	14.662,50	14.662,50	13.489,50	158.941,50
Sueldos	24.368,94	24.368,94	24.368,94	26.660,83	26.660,83	39.991,24	26.660,83	26.660,83	26.660,83	28.979,16	28.979,16	43.468,74	347.829,24
Cargas sociales	5.604,86	5.604,86	5.604,86	6.131,99	6.131,99	9.197,98	6.131,99	6.131,99	6.131,99	6.665,21	6.665,21	9.997,81	80.000,73
Capacitación	-	-	500,00	500,00	500,00	-	-	500,00	500,00	500,00	-	-	3.000,00
Carnet	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00	960,00
OSNET - Sistema Informatico -	2.200,00	2.200,00	2.200,00	2.200,00	2.200,00	2.200,00	2.200,00	2.200,00	2.200,00	2.200,00	2.200,00	2.200,00	26.400,00
TRADITUM	5.200,00	5.200,00	5.200,00	5.200,00	5.200,00	5.200,00	6.760,00	6.760,00	6.760,00	6.760,00	6.760,00	6.760,00	71.760,00
Librería, imprenta y correspondencia	8.700,00	8.700,00	8.700,00	8.700,00	8.700,00	9.950,00	9.950,00	9.950,00	9.950,00	9.950,00	9.950,00	9.950,00	113.150,00
Movilidad y viáticos	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	12.000,00
Fletes	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00	960,00
Telécomunicaciones 0810	2.963,00	2.963,00	2.963,00	2.963,00	2.963,00	3.851,90	3.851,90	3.851,90	3.851,90	3.851,90	3.851,90	3.851,90	41.778,30
Gastos automovil	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	18.000,00
Gastos Generales	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	4.800,00
Prevencion	48.000,00	48.000,00	48.000,00	55.200,00	55.200,00	55.200,00	55.200,00	55.200,00	55.200,00	60.000,00	60.000,00	60.000,00	655.200,00
Prevencion viáticos	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	60.000,00
	116.826,80	116.826,80	117.326,80	129.105,31	129.105,31	147.140,62	132.304,21	132.804,21	132.804,21	141.628,76	141.128,76	157.777,95	1.594.779,77



1.1.1.1. Análisis su sus aspectos relevantes:

- **Honorarios Médicos:** Incluye los honorarios de los médicos auditores. Cómo se prevé que los empleados de comercio tendrán un aumento del 25% aplicable en dos veces en el año (abril y octubre), por política de la empresa se practican los mismos aumentos para estos honorarios. Por lo tanto aumentarán un 15% en abril y un 10% en octubre (pero sobre los honorarios de abril)
- **Sueldos:** Se considera el sueldo bruto de quienes componen el área: gerente, auxiliar operativo superior, auxiliar operativo, y auxiliar de medicamentos. Incluye la incidencia del plus vacacional en los periodos enero, febrero y marzo. Esto es así debido a las políticas de la empresa, en otorgar la licencia anual ordinaria en dicho periodo. Cómo se prevé que los empleados de comercio tendrán un aumento del 25% aplicable en dos veces en el año, se aumentará en un 15% en abril y un 10% en octubre (sobre los sueldos de abril).
Para considerar la incidencia de la antigüedad prorrateamos la misma mensualmente, aumentando los sueldos en un 8,33%
- **Cargas Sociales:** se considera el porcentaje de contribuciones patronales (seguridad social, obra social, seguro de vida colectivo obligatorio, A.R.T, e Inacap.), que representa un 23% aplicable sobre los sueldos brutos.
- **Capacitación:** para presupuestar los egresos en capacitación se tienen en cuenta las actividades proyectadas en el próximo año y los meses en que los gerentes consideran apropiados para llevarla a cabo. La empresa no prevé grandes cambios, entonces se toma como referencia lo que habitualmente viene gastando en años anteriores, más un 30% que sirve para contemplar el cambio en el nivel general de precios.
- **Carnet:** incluye el costo en las credenciales de Regional que se le da al afiliado. Se tiene en cuenta lo que en promedio se gastó el año anterior, más un 30% para contemplar el cambio en el nivel general de precios.



- **OSNET:** incluye el costo mensual del sistema de validación que utilizan las farmacias. El monto en este concepto surge del acuerdo contractual entre Osnet y Regional para el período.
- **Traditum:** incluye el costo mensual del sistema de validación que utilizan los prestadores. El monto en este concepto surge del acuerdo contractual entre Traditum y Regional para el período. Como dicho contrato vence en junio, va a surgir la necesidad de renegociar el arancel; por lo tanto, Regional proyecta en julio, un aumento del 30% en el arancel, acorde a la inflación que se prevé para el año.
- **Librería, Imprenta y correspondencia:** el monto está compuesto por \$200 de librería e imprenta, y \$6500 de correspondencia. Con respecto al gasto en librería e imprenta, el monto surge del promedio de gasto en el año anterior, más un 30% para contemplar el cambio en el nivel general de precios. Con respecto a correspondencia, surge del acuerdo contractual entre OCA y Regional para el período. Como dicho contrato vence en mayo, va a surgir la necesidad de renegociar el arancel; por lo tanto, Regional proyecta en junio, un aumento del 30%, acorde a la inflación que se prevé para el año.
- **Movilidad y Viáticos:** el monto surge del promedio de gasto en el año anterior, más un 30% para contemplar el cambio en el nivel general de precios.
- **Fletes:** el monto surge del promedio de gasto en el año anterior, más un 30% para contemplar el cambio en el nivel general de precios.
- **Telecomunicaciones 810:** es el servicio telefónico para validar que utilizan los prestadores. El monto en este concepto surge del acuerdo contractual entre OSNET y Regional para el período. Como dicho contrato vence en mayo, va a surgir la necesidad de renegociar el arancel; por lo tanto, Regional proyecta en junio, un aumento del 30% en el arancel, acorde a la inflación que se prevé para el año.



- **Gastos Automóvil:** Regional cuenta con un rodado. El monto para este concepto surge del promedio de gasto en el año anterior, más un 30% para contemplar el cambio en el nivel general de precios.
- **Gastos Generales:** incluye los gastos del área que no corresponden a ningún otro concepto. También se tiene en cuenta el gasto histórico promedio, con un aumento del 30% para contemplar la inflación.
- **Prevención:** son honorarios que se abonan a los médicos que realizan la prevención (extracciones, toma de tensión, ginecología, etc.) en toda la provincia. Como se prevé que los empleados de comercio tendrán un aumento del 25% aplicable en dos veces en el año (abril y octubre), por política de la empresa se practican los mismos aumentos para estos honorarios.
- **Prevención Viáticos:** son los egresos en viáticos para realizar la prevención. Se tiene en cuenta el gasto promedio del año anterior más un aumento del 30% por la inflación.



1.1.1.2. Egresos Reales del Área Operaciones:

REGIONAL Y F SALUD S. A. DEPARTAMENTO DE AUDITORIA MEDICA OPERATIVA EGRESOS REALES													
GASTOS	ene-12	feb-12	mar-12	abr-12	may-12	jun-12	jul-12	ago-12	sep-12	oct-12	nov-12	dic-12	Total
Honorarios Médicos	11.730,00	11.730,00	11.730,00	11.730,00	12.810,00	12.810,00	12.810,00	12.810,00	13.530,00	13.530,00	13.530,00	13.530,00	152.280,00
Sueldos	31.073,00	27.244,86	24.728,73	25.966,11	29.978,95	44.301,19	29.859,81	29.860,75	30.367,37	30.003,44	32.967,78	49.451,67	385.803,66
Cargas sociales	7.559,53	6.287,38	5.721,36	6.614,99	7.093,59	10.731,94	6.865,74	7.147,00	7.409,00	7.225,57	8.367,04	12.264,01	93.287,15
Capacitacion	-	-	-	400,00	-	-	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	18.400,00
Carnet	-	47,93	39,42	87,95	66,70	-	-	70,21	70,21	84,95	-	80,70	548,07
OSNET - Sistema Informatico -	2.200,00	2.200,00	2.200,00	2.200,00	2.200,00	2.200,00	2.200,00	2.200,00	2.200,00	2.200,00	2.200,00	2.200,00	26.400,00
TRADITUM	5.200,00	5.200,00	5.200,00	5.200,00	5.200,00	5.200,00	9.000,00	9.000,00	9.000,00	9.000,00	9.000,00	9.000,00	85.200,00
Librería, imprenta y correspondencia	8.918,68	8.924,27	8.780,74	8.632,15	8.775,74	615,25	-	8.359,34	7.884,30	8.022,65	8.479,34	8.066,94	85.459,40
Movilidad y viáticos	977,72	837,54	1.440,20	536,17	754,05	1068,57	1.096,71	535,65	151,47	657,65	266,37	415,70	8.737,80
Fletes	86,09	-	16,53	16,53	-	-	109,13	-	-	35,00	-	-	263,28
Teléfono comunicaciones 0810	2.963,00	2.963,00	2.963,00	2.963,00	2.963,00	3.700,00	3.700,00	3.700,00	3.700,00	3.700,00	3.700,00	3.700,00	40.715,00
Gastos automovil	1.379,50	1.296,95	9.176,61	1.110,30	7.473,47	9.486,30	446,00	1.487,59	270,00	1.320,00	3.707,14	2.672,81	39.826,67
Gastos Generales	-	-	-	-	-	-	22,00	-	-	-	-	-	22,00
Prevision	48.000,00	48.000,00	48.000,00	48.000,00	48.000,00	57.000,00	57.000,00	57.000,00	57.000,00	57.000,00	57.000,00	57.000,00	639.000,00
Prevision viáticos	4.305,32	3.550,86	5.152,35	2.680,99	5.075,98	3.832,59	5.930,22	5.260,48	4.980,50	4.950,50	4.832,65	5.450,33	56.002,77
	124.392,84	118.282,79	125.148,94	116.138,19	130.391,48	150.945,84	132.039,61	140.431,02	139.562,85	140.729,76	147.050,32	166.832,16	1.631.945,80



1.1.2. Del Área Administración e Indirectos

GASTOS	REGIONAL Y F SALUD S. A. DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACION Y FINANZAS EGRESOS PRESUPUESTADOS												Total
	ene-12	feb-12	mar-12	abr-12	may-12	jun-12	jul-12	ago-12	sep-12	oct-12	nov-12	dic-12	
Sueldos	35.394,34	35.394,34	35.394,34	39.117,96	39.117,96	58.676,94	39.117,96	39.117,96	39.117,96	42.519,53	42.519,53	63.779,29	509.268,11
Cargas Sociales	8.140,70	8.140,70	8.140,70	8.997,13	8.997,13	13.495,70	8.997,13	8.997,13	8.997,13	9.779,49	9.779,49	14.669,24	117.131,66
Honorarios Estudio	7.500,00	7.500,00	7.500,00	9.000,00	9.000,00	9.000,00	9.000,00	9.000,00	9.000,00	9.000,00	9.000,00	9.000,00	139.500,00
Honorarios legales	4.000,00	4.000,00	4.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	57.000,00
Mantenimiento Informatico	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	24.000,00
Capacitacion	-	-	500,00	-	500,00	-	500,00	-	500,00	-	-	-	2.000,00
Sistema Contable	6.000,00	6.000,00	6.000,00	6.000,00	6.000,00	6.000,00	6.000,00	6.000,00	6.000,00	6.000,00	6.000,00	6.000,00	72.000,00
Movilidad y viaticos	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	14.400,00
Librería, imprenta y correspondencia	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	14.400,00
Telefono	1.700,00	1.700,00	1.700,00	1.700,00	1.700,00	1.700,00	1.700,00	1.700,00	1.700,00	1.700,00	1.700,00	1.700,00	20.400,00
Intercomunicaciones	-	-	5.000,00	-	-	-	-	-	-	-	-	-	5.000,00
Mensajería	2.600,00	2.600,00	2.600,00	2.600,00	2.600,00	2.600,00	2.600,00	2.600,00	2.600,00	2.600,00	2.600,00	2.600,00	31.200,00
Supermercado y refrigerios	1.300,00	1.300,00	1.300,00	1.300,00	1.300,00	1.300,00	1.300,00	1.300,00	1.300,00	1.300,00	1.300,00	1.300,00	15.600,00
Institucional	1.000,00	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	4.500,00	5.500,00
Mantenimiento bsde uso	3.500,00	3.500,00	3.500,00	3.500,00	3.500,00	3.500,00	3.500,00	3.500,00	3.500,00	3.500,00	3.500,00	3.500,00	42.000,00
Varios	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	12.000,00
	76.535,03	75.535,03	81.035,03	82.615,09	83.115,09	106.672,64	83.115,09	82.615,09	83.115,09	86.799,02	122.799,02	117.448,52	1.081.399,77



1.1.2.1. Análisis su sus aspectos relevantes:

- **Sueldos:** Se considera el sueldo bruto de quienes componen el área: un analista financiero-contable, un auxiliar de gestión, un auxiliar operativo superior y un auxiliar administrativo. Incluye la incidencia del plus vacacional en los periodos enero, febrero y marzo. Esto es así debido a las políticas de la empresa, en otorgar la licencia anual ordinaria en dicho periodo. Cómo se prevé que los empleados de comercio tendrán un aumento del 25% aplicable en dos veces en el año, se aumentará en un 15% en abril y un 10% en octubre (sobre los sueldos de abril).
Para considerar la incidencia de la antigüedad prorrataemos la misma mensualmente, aumentando los sueldos en un 8,33%
- **Cargas Sociales:** se considera el porcentaje de contribuciones patronales (seguridad social, obra social, seguro de vida colectivo obligatorio, A.R.T, e Inacap.), que representa un 23% aplicable sobre los sueldos brutos.
- **Honorarios Estudio:** Honorarios abonados al estudio contable con el que trabaja Regional. La empresa proyecta que en abril, el estudio contable va a exigir un aumento del 20% para el resto del año, para ajustar al cambio en el nivel general de precios. Se considera un 20% y no un 25% como se venía haciendo con el resto de los conceptos, porque se cree en la capacidad de negociar para redondear a \$9000 el monto a partir de dicho mes. Los \$45000 de noviembre surgen de \$9000 (por lo que se venía abonando) más \$36000 que se paga una vez al año por la presentación de libros, la certificación del balance, y los servicios que en general se prestaron para la confección del balance. Los \$36000 surgen de multiplicar los honorarios por tres ($\$9000 \times 3$), que es lo que habitualmente cobra el estudio por dicha labor.
- **Honorarios Legales:** Honorarios abonados mensualmente al abogado encargado de prestar los servicios legales a la empresa. La empresa proyecta que en abril, el abogado va a exigir un aumento del 25% para el resto del año, para ajustar al cambio en el nivel general de precios,



aumentando en el mismo porcentaje que se espera sea el aumento de los sueldos por los acuerdos en las paritarias

- **Mantenimiento Informático:** es lo que se proyecta van a ser los egresos necesarios para el mantenimiento del software y hardware informático. Para su cálculo se tiene en cuenta el gasto promedio del año anterior más un aumento del 30% por la inflación.
- **Capacitación:** para presupuestar los egresos en capacitación se tienen en cuenta las actividades proyectadas en el próximo año. La empresa no prevé grandes cambios, entonces se toma como referencia lo que habitualmente viene gastando en años anteriores, más un 30% que sirve para contemplar el cambio en el nivel general de precios, y los períodos del año en que los gerentes consideran apropiados para darle el espacio al personal para dicha capacitación.
- **Sistema Contable:** para el año 2012 se prevé el desarrollo de un nuevo sistema contable para la empresa. Este concepto proyecta lo que deberá abonarse en dicho concepto de acuerdo a lo que se pactó con el especialista van a ser sus honorarios.
- **Movilidad y viáticos:** el monto surge del promedio de gasto en el año anterior, más un 30% para contemplar el cambio en el nivel general de precios.
- **Librería, Imprenta y Correspondencia:** el monto surge del promedio de gasto en el año anterior, más un 30% para contemplar el cambio en el nivel general de precios.
- **Teléfono:** el monto surge del promedio de gasto en el año anterior, más un 30% para contemplar el cambio en el nivel general de precios.
- **Intercomunicaciones:** incluye el egreso por el mantenimiento del servicio de internet, el cual se abona una vez al año. El monto surge del importe pagado del año anterior, más un 30%, que es lo que se estima van a aumentar para contemplar el cambio en el nivel general de precios.



- **Mensajería:** es el egreso por el servicio de mensajería. El monto surge del promedio de gasto en el año anterior, más un 30% para contemplar el cambio en el nivel general de precios.
- **Supermercado y Refrigerio:** El monto surge del promedio de gasto en el año anterior, más un 30% para contemplar el cambio en el nivel general de precios.
- **Institucional:** es el egreso en tarjetas de fin de año y regalos que para la fecha suelen hacerse y que Regional prevé como modo de hacer relaciones públicas en la ocasión. El monto surge del importe pagado del año anterior, más un 30%, que es lo que se estima van a aumentar para contemplar el cambio en el nivel general de precios.
- **Mantenimiento de Bienes de Uso:** El monto surge del promedio de gasto en el año anterior, más un 30% para contemplar el cambio en el nivel general de precios.
- **Varios:** incluye los gastos del área que no corresponden a ningún otro concepto. También se tiene en cuenta el gasto histórico promedio, con un aumento del 30% para contemplar la inflación.



1.1.2.2. Gastos Bancarios

REGIONAL Y F SALUD S. A.													
GASTOS BANCARIOS													
EGRESOS PRESUPUESTADOS													
GASTOS	ene-12	feb-12	mar-12	abr-12	may-12	jun-12	jul-12	ago-12	sep-12	oct-12	nov-12	dic-12	Total
Mantenimientos Cuentas	4.900,00	4.900,00	4.900,00	4.900,00	4.900,00	4.900,00	4.900,00	4.900,00	4.900,00	4.900,00	4.900,00	4.900,00	58.800,00
Imp Debito y Credito	4.000,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00	48.000,00
Comisiones y Sellado Bancario	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	1.200,00
	9.000,00	9.000,00	9.000,00	9.000,00	9.000,00	9.000,00	9.000,00	9.000,00	9.000,00	9.000,00	9.000,00	9.000,00	108.000,00

1.1.2.2.1. Análisis su sus aspectos relevantes:

- **Mantenimientos Cuentas:** el monto surge del promedio de egreso en el año anterior, más un 30% para contemplar el cambio en el nivel general de precios.
- **Impuesto al débito y al crédito:** el monto surge del promedio de egreso en el año anterior, más un 30% para contemplar el cambio en el nivel general de precios.
- **Comisiones y Sellado Bancario:** el monto surge del promedio de egreso en el año anterior, más un 30% para contemplar el cambio en el nivel general de precios.



1.1.2.3. Egresos Reales del Área Administración e Indirectos

GASTOS	REGIONAL L y F SALUD S. A. DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACION Y FINANZAS EGRESOS REALES												Total
	ene-12	feb-12	mar-12	abr-12	may-12	jun-12	jul-12	ago-12	sep-12	oct-12	nov-12	dic-12	
Sueldos	39.528,72	32.781,46	34.435,80	35.507,26	40.936,72	60.215,13	40.717,85	40.461,34	35.132,25	35.829,67	39.287,04	61.076,78	495.910,02
Cargas Sociales	9.620,26	7.572,29	7.972,43	9.043,29	9.665,13	14.562,28	9.722,65	9.663,99	8.574,42	8.647,52	9.998,75	15.202,01	120.245,02
Honorarios Estudio	7.500,00	7.500,00	7.500,00	7.500,00	9.000,00	9.000,00	9.000,00	9.000,00	9.000,00	9.000,00	9.000,00	33.793,00	126.793,00
Honorarios legales	4.000,00	4.400,00	4.700,00	7.200,00	2.200,00	7.200,00	4.700,00	4.700,00	4.700,00	3.000,00	4.700,00	4.700,00	56.200,00
Mantenimiento informatico	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.360,00	2.360,00	2.360,00	2.360,00	2.360,00	2.360,00	2.360,00	2.360,00	26.880,00
Capacitacion	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	2.450,00	-	2.450,00
Sistema Contable	6.000,00	6.000,00	6.000,00	6.000,00	6.000,00	6.000,00	6.000,00	-	-	4.000,00	2.000,00	2.000,00	50.000,00
Movilidad y viaticos	42,84	23,9	100,18	18,52	43,65	178,62	111,50	302,60	369,55	67,95	43,80	56,00	1.359,11
Librería, imprenta y correspondencia	1.739,19	1.599,25	903,19	445,36	760,36	661,99	884,12	108,00	2.915,62	2528,16	2306,68	639,6	15.491,52
Telefono	1.401,17	1.372,19	1.348,20	1.239,61	1.286,58	1.318,55	1.492,08	1.472,60	1.531,04	1.347,80	1.343,80	1.468,90	16.622,52
Intercomunicaciones	-	-	4.400,00	-	-	-	-	-	-	-	-	-	4.400,00
Mensajería	2.550,00	2.290,00	2.254,00	3.254,00	2.326,00	2.445,00	4.207,00	4.519,00	3.597,00	3.750,00	4.498,00	4.290,00	39.980,00
Supermercado y refrigerios	3.292,83	1.884,96	3.382,64	1.990,25	4.497,01	4.153,24	2.484,05	5.716,01	4.137,62	5.316,50	3.099,72	4.644,48	44.599,31
Insitucional	1.446,21	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1.446,21
Mantenimiento bs de uso	18.000,00	-	-	-	-	17.700,00	45,00	-	-	14.500,00	13.800,00	-	64.045,00
Varios	910,50	215,00	10.394,51	3.955,87	253,15	9.229,58	253,00	253,00	253,00	5.544,78	1.481,00	4.006,11	36.749,50
	98.031,72	67.639,05	85.390,95	78.154,16	79.328,60	135.024,39	81.977,25	78.556,54	72.570,50	95.892,38	96.368,79	134.236,88	1.103.171,21



1.1.2.4. Gastos Bancarios Reales

REGIONAL Y F. SALUD S. A. GASTOS BANCARIOS EGRESOS REALES													
GASTOS	ene-12	feb-12	mar-12	abr-12	may-12	jun-12	jul-12	ago-12	sep-12	oct-12	nov-12	dic-12	Total
Mantenimientos Cuentas	4.173,63	5.779,49	4.168,27	2.290,38	7.264,97	7.644,30	8.236,00	4.899,34	2.877,85	9.949,28	3.350,52	3.327,90	63.961,93
Imp Debito y Credito	3.904,68	4.108,06	3.718,60	2.409,43	3.308,83	3.225,37	2.967,28	5.314,06	2.715,88	5.172,33	3.593,80	3.512,61	43.950,93
Comisiones y sellado Bancario	-	-	2,79	11,29	15,38	-	-	-	85,70	0,80	-	-	115,96
	8.078,31	9.887,55	7.889,66	4.711,10	10.589,18	10.869,67	11.203,28	10.213,40	5.679,43	15.122,41	6.944,32	6.840,51	108.028,82

1.1.3. Del Área Dirección

REGIONAL Y F. SALUD S. A. GASTOS DEL ORGANO DE ADMINISTRACION Y CONTROL EGRESOS PRESUPUESTADOS													
GASTOS	ene-12	feb-12	mar-12	abr-12	may-12	jun-12	jul-12	ago-12	sep-12	oct-12	nov-12	dic-12	Total
Honorarios Directores y Síndico	7.500,00	7.500,00	7.500,00	7.500,00	7.500,00	7.500,00	7.500,00	7.500,00	7.500,00	7.500,00	7.500,00	7.500,00	90.000,00
Movilidad y viáticos	1.600,00	1.600,00	1.600,00	1.600,00	1.600,00	1.600,00	1.600,00	1.600,00	1.600,00	1.600,00	1.600,00	1.600,00	19.200,00
	9.100,00	9.100,00	9.100,00	9.100,00	9.100,00	9.100,00	9.100,00	9.100,00	9.100,00	9.100,00	9.100,00	9.100,00	109.200,00



1.1.3.1. Análisis su sus aspectos relevantes:

- **Honorarios Directores y Síndico:** por tratarse de una Sociedad Anónima, en noviembre se realiza la Asamblea de Socios, dónde se aprueban los honorarios a los directores y al síndico, por su labor durante el año. Para no castigar al presupuesto económico en un solo mes (el de noviembre), se distribuye el monto total en los 12 meses del año, según lo que la empresa prevé va a ser el importe aprobado por la asamblea, de acuerdo a lo que viene siendo los años anteriores, más un 30% para contemplar la inflación.
- **Movilidad y Viáticos:** el monto surge del promedio de gasto en el año anterior, más un 30% para contemplar el cambio en el nivel general de precios.

1.1.3.2. Egresos Reales del Área Dirección

REGIONAL Y F SALUD S. A. GASTOS DEL ORGANO DE ADMINISTRACION Y CONTROL EGRESOS REALES													
GASTOS	Ene-12	Feb-12	Mar-12	Abr-12	May-12	Jun-12	Jul-12	Ago-12	Sep-12	Oct-12	Nov-12	Dic-12	Total
Honorarios Directores y Síndico	7.500,00	7.500,00	7.500,00	7.500,00	7.500,00	7.500,00	7.500,00	8.500,00	8.500,00	8.500,00	8.500,00	8.500,00	95.000,00
Movilidad y viáticos	2.672,50	226,50	1.136,48	461,00	193,00	445,00	867,80	1.510,16	1.198,01	595,11	1.629,85	1.995,42	12.930,83
	10.172,50	7.726,50	8.636,48	7.961,00	7.693,00	7.945,00	8.367,80	10.010,16	9.698,01	9.095,11	10.129,85	10.495,42	107.930,83



1.1.4. Impositivo

REGIONAL Y F SALUD S. A. GASTOS IMPOSITIVOS EGRESOS PRESUPUESTADOS													
GASTOS	Ene-12	Feb-12	Mar-12	Abr-12	May-12	Jun-12	Jul-12	Ago-12	Sep-12	Oct-12	Nov-12	Dic-12	Total
Comercio e Industria (0,56%)	10.376,61	10.376,61	11.658,72	12.053,52	12.053,52	12.053,52	12.249,77	12.249,77	12.249,77	12.709,23	12.709,23	12.709,23	143.449,51
Ingresos Brutos	37.608,13	37.608,13	42.296,83	43.706,83	43.706,83	43.706,83	44.407,75	44.407,75	44.407,75	46.048,67	46.048,67	46.048,67	520.002,87
Ganancias	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	47.984,74	47.984,74	53.955,55	55.760,35	55.760,35	55.760,35	56.657,53	56.657,53	56.657,53	58.757,91	58.757,91	58.757,91	663.452,38

1.1.4.1. Análisis su sus aspectos relevantes:

- Comercio e industria:** se graban los ingresos con la tasa que corresponde según la actividad.
 Corresponde una tasa del 0,56% a los siguientes ingresos:
 - Aportes Sindicato - 3% pasivos y 0,5 % activos –
 - Extra Sindicato prevención -fondo solidario de medicamentos
 - Obra Social Prestaciones OSPLYFC
 - Obra Social Prestaciones OSFATLYF
- Ingresos Brutos:** se graban los ingresos con la tasa que corresponde a la actividad.
 Corresponde una tasa del 2% a los siguientes ingresos:
 - Aportes Sindicato - 3% pasivos y 0,5 % activos –
 - Extra Sindicato prevención -fondo solidario de medicamentos



- Odontología OSPLYF
- Obra Social Prestaciones OSPLYFC
- Obra Social Prestaciones OSFATLYF
- **Ganancias:** La utilidad del periodo 2012, arroja un resultado negativo, por ello no se presupuesta el impuesto a las ganancia

1.1.4.2. Egresos Impositivo Reales

REGIONAL L y F SALUD S. A. GASTOS IMPOSITIVOS EGRESOS REALES													
GASTOS	Ene-12	Feb-12	Mar-12	Abr-12	May-12	Jun-12	Jul-12	Ago-12	Sep-12	Oct-12	Nov-12	Dic-12	Total
Comercio e Industria (0,56%)	10350,05	11345,42	11785,62	12032,54	12196,21	12223,73	12409,41	12577,12	12594,10	12630,01	12885,59	12818,77	145.848,57
Ingresos Brutos (4,6%)	37514,38	41198,11	42770,89	43653,62	44238,51	44336,06	44999,45	45599,03	45659,19	45787,41	46699,45	46459,19	528.915,28
Ganancias	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	47.864,43	52.543,54	54.556,51	55.686,16	56.434,72	56.559,79	57.408,86	58.176,14	58.253,29	58.417,42	59.585,03	59.277,95	674.763,85



1.1.5. Presupuesto De Egresos: Resumen

REGIONAL L y F SALUD S. A.													
GASTOS													
EGRESOS PRESUPUESTADOS													
GASTOS	ene-12	feb-12	mar-12	abr-12	may-12	jun-12	jul-12	ago-12	sep-12	oct-12	nov-12	dic-12	Total
Gastos Aud. Medica Operativa	116.826,80	116.826,80	117.326,80	129.105,31	129.105,31	147.140,62	132.304,21	132.804,21	132.804,21	141.628,76	141.128,76	157.777,95	1.594.779,77
Gastos Administrativos	76.535,03	75.535,03	81.035,03	82.615,09	83.115,09	106.672,64	83.115,09	82.615,09	83.115,09	86.799,02	122.799,02	117.448,52	1.081.399,77
Gastos Impositivos	47.984,74	47.984,74	53.955,55	55.760,35	55.760,35	55.760,35	56.657,53	56.657,53	56.657,53	58.757,91	58.757,91	58.757,91	663.452,38
Gastos Org. Dirección y Control	9.100,00	9.100,00	9.100,00	9.100,00	9.100,00	9.100,00	9.100,00	9.100,00	9.100,00	9.100,00	9.100,00	9.100,00	109.200,00
Gastos Financieros	9.000,00	9.000,00	9.000,00	9.000,00	9.000,00	9.000,00	9.000,00	9.000,00	9.000,00	9.000,00	9.000,00	9.000,00	108.000,00
	259.446,57	258.446,57	270.417,38	285.580,76	286.080,76	327.673,61	290.176,84	290.176,84	290.676,84	305.285,69	340.785,69	352.084,38	3.556.831,92

1.1.6. Egresos reales : Resumen

REGIONAL L y F SALUD S. A.													
GASTOS													
EGRESOS REALES													
GASTOS	Ene-12	Feb-12	Mar-12	Abr-12	May-12	Jun-12	Jul-12	Ago-12	Sep-12	Oct-12	Nov-12	Dic-12	Total
Gastos Aud. Medica Operativa	124.392,84	118.282,79	125.148,94	116.138,19	130.391,48	150.945,84	132.039,61	140.431,02	139.562,85	140.729,76	147.050,32	166.832,16	1.631.945,80
Gastos Administrativos e Indirectos	98.031,72	67.639,05	85.390,95	78.154,16	79.328,60	135.024,39	81.977,25	78.556,54	72.570,50	95.892,38	96.368,79	134.236,88	1.103.171,21
Gastos Impositivos	47.864,43	52.543,54	54.556,51	55.686,16	56.434,72	56.559,79	57.408,86	58.176,14	58.253,29	58.417,42	59.585,03	59.277,95	674.763,85
Gastos Org. Dirección y Control	10.172,50	7.726,50	8.636,48	7.961,00	7.693,00	7.945,00	8.367,80	10.010,16	9.698,01	9.095,11	10.129,85	10.495,42	107.930,83
Gastos Financieros	8.078,31	9.887,55	7.889,66	4.711,10	10.589,18	10.869,67	11.203,28	10.213,40	5.679,43	15.122,41	6.944,32	6.840,51	108.028,82
	288.539,80	256.079,43	281.622,54	262.650,61	284.436,98	361.344,70	290.996,80	297.387,26	285.764,08	319.257,08	320.078,31	377.682,92	3.625.840,52



1.2. Presupuesto de ingresos

REGIONAL L Y F SALUD S.A. PRESUPUESTO ECONOMICO PROYECTADO														
	Base	ene-12	feb-12	mar-12	abr-12	may-12	jun-12	jul-12	ago-12	sep-12	oct-12	nov-12	dic-12	Total
Aportes Sind - 3% pasivos y 0,5 % activos	470.000,00	470.000,00	470.000,00	470.000,00	540.500,00	540.500,00	540.500,00	540.500,00	540.500,00	540.500,00	587.500,00	587.500,00	587.500,00	6.415.500,00
Extra sindicato prevencion-fondo sal medic	63.000,00	63.000,00	63.000,00	63.000,00	63.000,00	63.000,00	63.000,00	63.000,00	63.000,00	63.000,00	63.000,00	63.000,00	63.000,00	756.000,00
Extra Sindicato	-	-	-	-	-	-	-	-	-	150.000,00	150.000,00	150.000,00	150.000,00	600.000,00
Obra Social Medicamentos OSPLYFC	188.348,16	188.348,16	188.348,16	226.017,79	226.017,79	226.017,79	226.017,79	226.017,79	226.017,79	226.017,79	226.017,79	226.017,79	226.017,79	2.636.874,24
Obra Social Prestaciones OSPLYFC	619.046,40	619.046,40	619.046,40	742.855,68	742.855,68	742.855,68	742.855,68	742.855,68	742.855,68	742.855,68	742.855,68	742.855,68	742.855,68	8.666.649,60
Obra Social Prestaciones OSFATLYF	700.920,00	700.920,00	700.920,00	806.058,00	806.058,00	806.058,00	806.058,00	841.104,00	841.104,00	841.104,00	876.150,00	876.150,00	876.150,00	9.777.894,00
Odonatologia OSPLYF	27.440,00	27.440,00	27.440,00	32.928,00	32.928,00	32.928,00	32.928,00	32.928,00	32.928,00	32.928,00	32.928,00	32.928,00	32.928,00	384.160,00
Total Ingresos	2.068.754,56	2.068.754,56	2.340.859,47	2.411.359,47	2.411.359,47	2.411.359,47	2.446.405,47	2.446.405,47	2.596.405,47	2.678.451,47	2.678.451,47	2.678.451,47	2.678.451,47	29.237.017,84

1.2.1. Análisis su sus aspectos relevantes:

- Aportes Sindicatos - 3% pasivos y 0,5 % activos** - : aquí está incluido un 3% que se descuenta del ingreso a los afiliados jubilados, y un 0,5% que se descuenta del ingreso de los afiliados activos. El objetivo de este aporte es mejorar las prestaciones más allá de PMO, es por eso que el dinero es recibido con fines genuinos, y no con un fin específico.
- Cómo dichos porcentajes se encuentran atados a los cambios en los salarios de los afiliados**, se prevé un aumento del 15% en abril, y un aumento del 10% en octubre, para reflejar el aumento de los aportes como consecuencia del alza en los salarios durante el año. De todas maneras, en los períodos en que se pagan los aguinaldos, por contrato, Regional no recibe mayores ingresos.



- **Extra sindicato prevención-fondo solidario medicamentos:** surge de una de las partidas del presupuesto del sindicato destinada a proyectos de prevención. Una vez al año, en noviembre, el Cuerpo General de Delegados se reúne, y entre los temas del día establece el monto de dicha partida que, por contrato, deberá ser destinado a Regional. Así se proyecta para todo el año que sigue, el importe que se acordó en dicha reunión de delegados.
- **Extra Sindicato:** una vez al año, el Sindicato hace una reasignación de dinero a las diferentes secretarías que lo componen, entre ellas la de Servicios Sociales, ocupada en su totalidad por Regional. Dicho dinero surge de actividades específicas del Sindicato, por lo que resulta una partida difícil de presupuestar, razón por la cual nos basamos en lo que año tras año viene siendo su monto. Es así que se presupuesta para la misma un monto anual de \$600000 que suele devengarse en los meses de septiembre, octubre, noviembre y diciembre, es decir, cuatro cuotas de \$150000.
- **Obra Social Medicamentos OSPLyFC:** es el monto que recibe Regional desde la Obra Social OSPLyFC para medicamentos. Es un contrato capitado. La cápita se negocia una vez al año en el mes en que las paritarias arreglan los aumentos de sueldos, pero generalmente se logran unos puntos menos que el porcentaje de alza de los salarios. Así, hasta el mes de febrero se presupuesta según lo que establece el contrato celebrado en marzo del año anterior - $5488 \text{ afiliados} * \$34,32 = \$188348.16$ y se espera que para el mes de marzo del año presupuestado los empleados de Luz y Fuerza tengan un aumento del 25%, y más allá de que se aplique en una, dos o tres veces en el año, en dicho mes se desarrollará la negociación por única vez, por lo que se proyecta un aumento de la cápita de un 20% aplicable completamente desde dicho mes ($\$188348,16 * 1,20 = \226017.79), presupuestándose este último monto hasta fin de año.



- **Obra Social Prestaciones OSPLyFC:** es el monto que recibe Regional desde la Obra Social OSPLyFC para las prestaciones médicas. Es un contrato capitado. La cápita se negocia una vez al año en el mes en que las paritarias arreglan los aumentos de sueldos, pero generalmente se logran unos puntos menos que el porcentaje de alza de los salarios. Así, hasta el mes de febrero se presupuesta según lo que establece el contrato celebrado en marzo del año anterior - $5488 \text{ afiliados} * \$112,80 = \$619046.40$ -, y se espera que para el mes de marzo del año presupuestado los empleados de Luz y Fuerza tengan un aumento del 25%, y más allá de que se aplique en una, dos o tres veces en el año, en dicho mes se desarrollará la negociación por única vez, por lo que se proyecta un aumento de la cápita de un 20% aplicable completamente desde dicho mes ($\$619046.40 * 1,20 = \742855.68), presupuestándose este último monto hasta fin de año.
- **Obra Social Prestaciones OSFATLyF:** es el monto que recibe Regional desde la Obra Social OSFATLyF para todo tipo de prestaciones médicas. Es un contrato capitado. La cápita se negocia dos o tres veces al año, teniendo en cuenta, a diferencia de OSPLyFC, los meses en que efectivamente se aplican los aumentos de sueldos por los acuerdos en las paritarias. Hasta el mes de febrero se presupuesta según lo que establece el contrato celebrado en la última negociación del año anterior – $6490 \text{ afiliados} * \$108 = \$700920$ -, y se espera que para el mes de marzo los empleados de Luz y Fuerza consigan un aumento del 25% a ser aplicado en dos veces: marzo y julio. De esta manera proyectamos un aumento total del 20% para estos ingresos, puesto que generalmente se logran unos puntos menos que el porcentaje de alza de los salarios, aplicándolos un 15% en marzo y un 5% en julio.



- Odontología OSPLYFC:** es el monto que recibe Regional desde la Obra Social OSPLYFC para las prestaciones odontológicas. Es un contrato capitado. La cápita se negocia una vez al año en el mes en que las paritarias arreglan los aumentos de sueldos, pero generalmente se logran unos puntos menos que el porcentaje de alza de los salarios. Así, hasta el mes de febrero se presupuesta según lo que establece el contrato celebrado en marzo del año anterior - 5488 afiliados * \$5 = \$27440 - , y se espera que para el mes de marzo del año presupuestado los empleados de Luz y Fuerza tengan un aumento del 25%, y más allá de que se aplique en una, dos o tres veces en el año, en dicho mes se desarrollará la negociación por única vez, por lo que se proyecta un aumento de la cápita de un 20% aplicable completamente desde dicho mes (\$27440*1,20= \$32928), presupuestándose este último monto hasta fin de año.

1.2.2. Ingresos reales

INGRESOS	REGIONAL L y F SALUD S. A. INGRESOS REALES												Total
	ene-12	feb-12	mar-12	abr-12	may-12	jun-12	jul-12	ago-12	sep-12	oct-12	nov-12	dic-12	
Aportes Sindicato - 3% y 0.5 % -Gecor-Epcc	453.181,64	480.232,03	473.839,08	485.037,29	537.075,15	536.853,75	533.296,96	580.151,23	582.075,04	585.787,18	587.698,06	575.296,33	6.410.523,74
Extra sindicato prevencion-Indo sol medic	63.730,54	63.220,20	63.000,00	63.000,00	63.000,00	63.000,00	63.000,00	63.000,00	63.000,00	63.000,00	63.000,00	63.000,00	756.950,74
Extra Sindicato	-	-	-	-	-	-	-	-	500.000,00	250.000,00	50.000,00	50.000,00	850.000,00
Obra Social Medicamentos	179.289,40	223.629,12	223.835,04	224.123,33	221.910,98	221.666,40	221.747,96	221.951,73	221.788,71	221.788,71	221.544,18	221.014,37	2.624.289,93
Obra Social Prestaciones OSPLYFC	617.647,68	762.372,00	763.074,00	764.056,80	764.478,00	763.635,60	763.916,40	764.618,40	764.056,80	764.056,80	763.214,40	761.389,20	9.016.516,08
Obra Social Prestaciones OSFATLYF	713.664,00	720.144,00	804.662,60	836.574,40	813.341,20	819.320,00	855.752,74	838.144,13	839.815,02	842.514,15	887.085,00	889.380,00	9.860.397,24
Odontología OSPLYF	27.495,00	33.937,50	33.968,75	34.012,50	34.031,25	33.993,75	34.006,25	34.037,50	34.012,50	34.012,50	33.975,00	33.893,75	401.376,25
	2.055.008,26	2.283.534,85	2.362.379,47	2.406.804,32	2.433.836,58	2.438.469,50	2.471.720,31	2.501.902,99	3.004.748,07	2.761.159,34	2.606.516,64	2.593.975,65	29.920.053,98



1.3. Presupuesto de costos

1.3.1. Bases:

	BASES EJERCICIO ANTERIOR												Total	Promedio
	ene-11	feb-11	mar-11	abr-11	may-11	jun-11	jul-11	ago-11	sep-11	oct-11	nov-11	dic-11		
Consumo medicamentos ambulatorios	141.306,70	149.013,71	155.122,26	161.022,09	170.293,31	175.883,12	173.786,96	200.093,92	183.053,96	177.448,81	171.752,29	176.559,88	2.035.337,01	169.611,42
Consumo oncológicos	47.676,87	47.358,79	91.708,18	10.088,97	153.308,06	24.414,74	16.986,74	16.014,48	20.436,53	12.403,11	38.245,56	132.959,29	611.601,32	50.966,78
Distribución directa diabéticos	75.526,06	75.526,06	75.526,06	73.455,72	73.455,72	73.455,72	84.213,94	84.213,94	84.213,94	85.032,26	85.032,26	85.032,26	954.683,93	79.556,99
Crónicos	15.067,03	17.007,45	19.071,92	17.675,91	21.004,23	18.589,86	21.327,74	24.578,30	17.647,23	23.129,02	22.474,27	16.096,91	233.669,87	19.472,49
Medicamentos extraordinarios	35.923,25	32.931,37	26.049,33	18.711,39	11.766,60	19.011,30	10.048,40	24.729,02	-	9.480,56	-	-	188.651,22	15.720,94
Prestaciones DENFAR SA OSPLYFC	236.723,20	287.592,12	281.799,52	295.793,89	298.115,06	306.845,46	322.442,74	301.413,21	313.942,72	337.877,47	277.339,86	257.789,43	3.517.674,68	293.139,56
Prestaciones DENFAR SA OSFATILYF	319.144,82	338.281,81	277.137,64	361.558,31	381.104,12	352.119,89	405.565,66	444.661,35	508.507,31	425.253,98	444.145,53	373.946,98	4.631.427,40	385.952,28
Reintegros Regional osplyf	16.770,85	20.766,42	21.813,00	16.483,17	22.050,98	24.234,65	17.389,12	29.147,12	8.760,56	11.793,33	47.986,01	12.166,31	249.361,53	20.780,13
Reintegros Regional ospatlyf	9.515,00	22.621,03	16.287,39	21.325,02	28.689,71	27.160,50	17.125,00	29.059,00	24.623,00	32.417,17	6.974,01	7.361,50	243.358,33	20.279,86
At. Obra social provincial	56.729,58	62.749,75	77.299,53	110.867,98	148.297,78	136.922,22	106.138,79	88.234,68	136.351,25	151.262,11	96.680,97	106.191,63	1.297.726,27	108.143,86
At. Obra social nacional	5.121,43	6.637,20	2.534,93	650,30	12.760,75	1.653,64	22.754,78	15.214,16	25.741,07	21.339,32	10.415,00	1.778,66	126.601,24	10.550,10
Prestaciones directas osplyf (EXTRA-DENFAR)	187.586,85	219.146,32	242.940,90	222.607,19	390.002,33	394.201,93	254.519,98	513.710,02	333.106,38	326.581,00	380.179,00	513.601,00	3.978.182,90	331.515,24
Prestaciones directas ospatlyf (EXTRA-DENFAR)	143.049,74	169.467,39	170.530,34	254.595,01	281.713,09	227.093,41	265.941,27	316.262,28	304.509,33	275.122,00	397.649,00	377.738,00	3.183.670,86	265.305,90
Total Consumo 2011	1.290.141,38	1.469.099,41	1.457.821,00	1.564.834,95	1.992.761,75	1.781.586,45	1.718.241,12	2.087.331,48	1.960.893,28	1.889.140,14	1.978.873,76	2.061.221,85	21.251.946,56	1.770.995,55

La **base** es lo ejecutado realmente el año pasado, que sirve para proyectar el año que viene. Para el cálculo de las mismas se tiene en cuenta lo ejecutado el año 2011. Así de cada uno de los conceptos se calcula el promedio, que nos sirve en el presupuesto como base general.



1.3.2. Prestaciones de “baja incidencia, alto costo”

	ene-12	feb-12	mar-12	abr-12	may-12	jun-12	jul-12	ago-12	sep-12	oct-12	nov-12	dic-12
Prestaciones Baja incidencia Alto costo												
DENFAR OSPLYF	\$ 262.724,00					\$ 102.963,00						\$ 365.687,00
DENFAR OSFATLYF		\$ 32.595,00	\$ 36.438,00		\$ 52.242,00	\$ 95.091,00						\$ 216.366,00
EXTRA-DENFAR OSPLYF		\$ 44.165,00		\$ 10.726,00			\$ 99.308,00		\$ 16.250,00	\$ 38.769,00		\$ 209.218,00
EXTRA-DENFAR OSFATLYF	\$ 44.680,00		\$ 13.000,00			\$ 44.000,00	\$ 29.731,00		\$ 53.933,00	\$ 11.930,00		\$ 197.274,00
Total	\$ 307.404,00	\$ 76.760,00	\$ 49.438,00	\$ 10.726,00	\$ 52.242,00	\$ 242.054,00	\$ 129.039,00	\$ -	\$ 70.183,00	\$ 50.699,00	\$ -	\$ 988.545,00

Se muestran aquí aquellas situaciones que de forma extraordinaria suceden el año anterior, que representan un costo que habitualmente la empresa no tiene, y que deben extraerse del cuadro de bases para que no influyan en el cálculo de la estacionalidad.



1.3.3. Estacionalidad:

ESTACIONALIDAD (C/R PROMEDIO)	ene-12	feb-12	mar-12	abr-12	may-12	jun-12	jul-12	ago-12	sep-12	oct-12	nov-12	dic-12	Total
Consumo medicamentos ambulatorios	0,833120211	0,878559428	0,914574398	0,949358789	1,004020322	1,036976889	1,024618287	1,179719638	1,079254939	1,04620793	1,012622219	1,040966695	12
Prestaciones DENFAR SA OSPLYFC	0,807544375	0,981075783	0,961315229	1,009054845	1,016973156	1,046755557	1,099963252	1,028224281	1,070966756	1,152616432	0,946101792	0,879408542	12
Prestaciones DENFAR SA OSFATLYF	0,826902272	0,876486096	0,718061926	0,936795365	0,987438439	0,912340476	1,050818139	1,152114832	1,317539323	1,101830455	1,150778345	0,968894333	12
Reintegros Regional osplyf	0,807061952	0,999340323	1,049704885	0,79321786	1,061157317	1,166241852	0,836814898	1,402643967	0,421583561	0,567529251	2,3092226003	0,58547813	12
Reintegros Regional osfatlyf	0,469184679	1,115443059	0,803131251	1,051536802	1,424551689	1,339284338	0,844433803	1,432899379	1,214160206	1,598490752	0,343888455	0,362995588	12
At. Obra social	0,524575156	0,765182167	0,714784297	1,025189819	1,371301022	1,266111874	0,981458272	0,815900999	1,260832148	1,39871201	0,894003356	0,98194788	12
At. Obra social	0,485438847	0,629112321	0,240275372	0,061639207	1,209537916	0,156741593	2,156830059	1,442086349	2,439887951	2,022664549	0,987194122	0,168591714	12
Prestaciones directas osplyf (EXTRA-DENFAR)	0,565846834	0,661044478	0,732819708	0,671484028	1,176423529	1,18909142	0,767747445	1,549581904	1,004799592	0,985116093	1,146791917	1,549253051	12
Prestaciones directas osfatlyf (EXTRA-DENFAR)	0,539187924	0,638762206	0,642768732	0,959628133	1,061842519	0,855968171	1,002394841	1,192066496	1,147766879	1,036999159	1,498832077	1,423782861	12

La técnica del cálculo de Índices de Estacionalidad sirve para pronosticar los costos teniendo en cuenta que existen ciclos que ocurren dentro del año. En el caso particular de Regional, suelen elevarse los costos en periodos de frío, y en los meses de enero y febrero dónde la gente habitualmente se encuentra con tiempo para hacerse chequeos que no son urgentes.

El valor de dicho índice, para cada concepto, surge de dividir el consumo real del año anterior por el promedio anual. De esta manera, si el índice de estacionalidad es superior a uno, significa que el consumo es mayor al promedio, y si resulta menor a uno, entonces el consumo para dicho mes bajó.



1.3.4. Índices de aumentos

AUMENTOS	Total	ene-12	feb-12	mar-12	abr-12	may-12	jun-12	jul-12	ago-12	sep-12	oct-12	nov-12	dic-12
Aumentos Prestaciones	1,25	1,1	1,1	1,1	1,1	1,15	1,15	1,21	1,21	1,21	1,21	1,25	1,25
Aumento Medicamentos	1,25	1,25	1,25	1,25	1,25	1,25	1,25	1,25	1,25	1,25	1,25	1,25	1,25

- **Aumento prestaciones:** se prevé el aumento de aranceles durante el año y la expansión en la cartilla de prestadores.
Se estima que el aumento de aranceles llegará al 25%, pero lo irá haciendo gradualmente durante el año, aumentando primero unos y luego otros prestadores, prolongando, en la medida de lo posible las negociaciones en el tiempo, y escalonándose en dos o tres veces.
Como Regional cuenta con una amplia cartilla de prestadores, no se prevé para el año 2012 nuevos contratos.
- **Aumento medicamentos:** en este caso no hay negociaciones de por medio, por lo que se tiene en cuenta el aumento que por la inflación tendrán los medicamentos, que se prevé será de un 25%.



1.3.5. Presupuesto de costos

REGIONAL Y F SALUD S.A. PRESUPUESTO ECONOMICO PROYECTADO COSTO													
BA	ene-12	feb-12	mar-12	abr-12	may-12	jun-12	jul-12	ago-12	sep-12	oct-12	nov-12	dic-12	Total
Consumo medicamentos ambulatorios	176.633,38	186.267,14	193.902,83	201.277,61	212.866,64	219.853,90	217.233,70	250.117,40	228.817,45	221.811,01	214.690,36	220.699,85	2.544.171,26
Consumo oncológicos	63.708,47	63.708,47	63.708,47	63.708,47	63.708,47	63.708,47	63.708,47	63.708,47	63.708,47	63.708,47	63.708,47	63.708,47	764.501,65
Distribución directa diabéticos	95.468,39	95.468,39	95.468,39	95.468,39	95.468,39	95.468,39	95.468,39	95.468,39	95.468,39	105.015,23	105.015,23	105.015,23	1.174.261,23
Crónicas	24.340,61	24.340,61	24.340,61	24.340,61	24.340,61	24.340,61	24.340,61	24.340,61	24.340,61	24.340,61	24.340,61	24.340,61	292.087,34
Prestaciones DENFAR SA OSPLYFC	260.395,52	316.351,33	309.979,47	325.373,28	342.832,32	352.872,28	390.155,72	364.709,98	379.870,69	408.831,74	346.674,83	322.236,79	4.120.283,94
Prestaciones DENFAR SA OSFATLYF	351.059,30	372.109,99	304.851,40	397.714,14	482.096,71	445.431,66	539.807,89	538.040,23	615.293,85	514.557,32	555.181,91	467.433,73	5.583.578,14
Odontología OSPLYFC	41.160,00	41.160,00	41.160,00	48.690,00	48.690,00	48.690,00	48.690,00	52.747,50	52.747,50	52.747,50	52.747,50	52.747,50	581.977,50
Reintegros Regional osplyf	18.447,94	22.843,06	23.994,30	18.131,48	25.358,63	27.869,85	21.040,84	35.268,02	10.600,28	14.269,93	59.982,51	15.207,89	293.014,72
Reintegros Regional osplyf	10.466,50	24.883,13	17.916,13	23.457,52	33.223,17	31.234,58	20.721,25	35.161,39	29.793,83	39.224,78	8.717,51	9.201,88	284.001,66
At. Obra social provincial	62.402,54	91.024,73	85.029,48	121.954,78	170.542,45	157.460,55	128.427,94	106.763,96	164.985,01	183.027,15	120.851,21	132.739,54	1.525.209,34
At. Obra social nacional	5.633,57	7.300,92	2.788,42	715,33	14.674,86	1.901,69	27.533,28	18.409,13	31.146,69	25.820,58	13.018,75	2.223,33	151.166,56
Prestaciones osplyf (EXTRA- DENFAR)	180.726,25	211.131,50	234.055,85	214.465,80	392.817,85	436.752,54	350.652,37	544.414,37	353.016,08	346.100,68	416.221,31	562.292,18	4.242.646,78
Prestaciones osplyf (EXTRA- DENFAR)	157.354,71	186.414,12	187.583,37	280.054,51	323.970,05	287.273,16	353.967,83	382.677,36	368.456,29	332.897,62	497.061,25	472.172,50	3.829.882,79
Auditoria osplyf	18.659,20	18.659,20	18.659,20	22.391,04	22.391,04	22.391,04	22.391,04	22.391,04	22.391,04	24.256,96	24.256,96	24.256,96	263.094,72
Auditoria osplyf	16.225,00	16.225,00	16.225,00	19.470,00	19.470,00	19.470,00	19.470,00	19.470,00	19.470,00	21.092,50	21.092,50	21.092,50	228.772,50
Total consumo	1.482.681,39	1.677.887,60	1.619.662,93	1.857.212,97	2.272.451,19	2.234.718,73	2.323.609,33	2.553.687,86	2.460.106,19	2.377.702,08	2.523.560,92	2.495.368,94	25.878.650,13



1.3.5.1. Análisis su sus aspectos relevantes:

- **Consumo medicamentos ambulatorios:** es el pago que por consumo de medicamentos ambulatorios se le debe realizar a MEDIT SA para que realice el pago a las farmacias. Para proyectar el año 2012, se multiplica la base por el índice de estacionalidad y el aumento por inflación.
- **Consumo oncológicos:** Regional no posee control sobre este consumo, dado que la Obra Social compra los medicamentos, realiza la provisión a los afiliados y luego descuenta el costo. Para el cálculo multiplicamos la base por el aumento por inflación. No se tiene en cuenta la estacionalidad dado que el consumo de medicamentos para oncológicos suele ser constante durante el año.
- **Distribución directa diabéticos:** Regional compra los medicamentos y realiza la provisión a los afiliados. Para el cálculo multiplicamos la base por el aumento por inflación. No se tiene en cuenta la estacionalidad dado que el consumo de medicamentos para diabéticos suele ser constante durante el año.
- **Crónicos:** Regional compra los medicamentos y realiza la provisión a los afiliados. Para el cálculo multiplicamos la base por el aumento por inflación. No se tiene en cuenta la estacionalidad dado que el consumo de medicamentos para enfermedades crónicas suele ser constante durante el año.
- **Prestaciones DENFAR S.A. OSPLYFC:** Incluye el costo de las prestaciones que cubre la Obra Social OSPLYFC, procesadas por DENFAR S.A. Para el cálculo multiplicamos la base por el índice de estacionalidad y el índice de aumento.
- **Prestaciones DENFAR S.A. OSFATLYF:** Incluye el costo de las prestaciones que cubre la Obra Social OSFATLYF, procesadas por DENFAR S.A. Para el cálculo multiplicamos la base por el índice de estacionalidad y el índice de aumento.



- **Odontología OSPLYFC:** Incluye el costo de las prestaciones odontológicas que cubre la Obra Social OSPLYFC. Como el contrato con federación odontológica es capitado, es decir, no importa cuántos afiliados realicen consultas en el mes, sino que se pagará un monto fijo por el total de afiliados, para el cálculo multiplicamos el promedio de afiliados del año anterior por el importe de la cápita según la última negociación. Se espera que en abril aumente en un 20% el valor de cápita, y luego un 10% en el mes de agosto.
- **Reintegros Regional OSPLYFC y OSFATLYF:** es el costo de aquellas prestaciones que el afiliado abonó con su dinero, pero que Regional debe devolverle. Para el cálculo multiplicamos la base por el índice de estacionalidad y el índice de aumento.
- **At. Obra Social:** son las prestaciones directas que la OSPLYFC o la OSFATLYF realizan a los afiliados con profesionales de la salud que no tienen arreglo con Regional. Para el cálculo multiplicamos la base por el índice de estacionalidad y el índice de aumento.
- **Prestaciones OSPLYFC (extra-DENFAR):** Incluye el costo de las prestaciones que cubre la Obra Social OSPLYFC, procesadas directamente por Regional. Para el cálculo multiplicamos la base por el índice de estacionalidad y el índice de aumento. Se resta el monto de odontología para no duplicarlo, ya que se considera aparte.
- **Prestaciones OSFATLYFC (extra-DENFAR):** Incluye el costo de las prestaciones que cubre la Obra Social OSFATLYF, procesadas directamente por Regional. Para el cálculo multiplicamos la base por el índice de estacionalidad y el índice de aumento



- **Auditoría OSPLYFC:** es la comisión que se paga a DENFAR S.A. por el trabajo de auditoría. Como se trata de un contrato capitado, para el cálculo multiplicamos el promedio de afiliados del año anterior por el importe de la cápita según la última negociación. Se espera que en abril aumente en un 20% el valor de cápita, y luego un 10% en el mes de octubre.
- **Auditoría OSFATLYFC:** es la comisión que se paga a DENFAR S.A. por el trabajo de auditoría. Como se trata de un contrato capitado, para el cálculo multiplicamos el promedio de afiliados del año anterior por el importe de la cápita según la última negociación. Se espera que en abril aumente en un 20% el valor de cápita, y luego un 10% en el mes de octubre.



1.3.6. Costos reales:

REGIONAL I Y F SALUD S.A. EGRESOS REALES COSTO													
	Ene-12	Feb-12	Mar-12	Abr-12	May-12	Jun-12	Jul-12	Ago-12	Sep-12	Oct-12	Nov-12	Dic-12	Total
Consumo medicamentos ambulatorios	144.708,55	152.977,46	182.018,75	164.257,64	172.954,30	170.939,77	212.087,63	206.992,88	189.917,44	293.599,03	238.775,00	240.000,00	2.369.228,45
Consumo oncológicos	132.959,29	22.894,49	13.280,95	25.205,14	19.111,91	11.212,96	18.637,86	12.138,93	36.422,15	23.622,29	13.658,45	63.708,47	392.852,89
Distribución directa diabéticos	97.238,61	97.238,61	97.238,61	99.559,07	99.559,07	99.559,07	93.945,68	93.945,68	93.945,68	104.518,32	104.518,32	104.518,32	1.185.785,04
Crónicos	24.384,20	19.621,91	26.490,62	16.160,71	25.774,33	19.345,21	28.724,01	35.618,16	19.093,63	26.590,31	23.581,70	22.791,35	288.176,14
Prestaciones DENFAR SA OSPLYFC	275.571,26	300.594,00	323.121,80	321.770,75	421.767,00	367.105,92	307.531,00	303.313,66	370.984,68	367.601,55	283.989,78	322.236,79	3.965.588,19
Prestaciones DENFAR SA OSFATLYF	277.334,88	315.499,92	395.738,97	421.468,40	374.699,66	458.868,14	409.990,00	492.362,12	457.866,67	421.127,00	555.181,91	467.433,73	5.047.571,40
Odontología OSPLYFC	59.187,00	59.241,50	59.895,80	59.962,50	61.150,56	64.589,02	66.748,80	66.812,94	66.836,11	68.323,35	71.687,65	71.529,40	775.964,63
Reintegros Regional osplyf	26.128,49	11.731,02	34.193,52	20.652,54	53.859,63	23.726,45	8.132,46	39.456,37	20.689,67	51.241,12	19.788,84	5.217,50	314.817,61
Reintegros Regional osfatlyf	30.662,30	13.418,73	39.549,52	33.884,05	33.443,50	33.253,56	24.791,14	25.169,00	22.899,00	25.460,00	23.000,00	23.000,00	328.530,80
At. Obra social provincial	106.191,63	86.065,41	98.520,59	183.504,81	96.367,36	170.080,12	160.696,10	91.123,90	199.915,16	205.151,98	177.726,95	138.855,59	1.714.199,60
At. Obra social nacional	24.440,46	11.988,00	53.573,00	33.885,00	15.586,00	25.595,32	8.790,92	15.784,47	11.034,84	14.172,90	13.018,75	13.018,75	240.888,41
Prestaciones directas osplyf (EXTRA-DENFAR)	192.720,14	285.462,50	274.091,23	345.901,12	435.841,00	538.989,00	625.009,09	549.107,00	418.770,90	457.972,02	417.059,90	563.425,07	5.104.348,97
Prestaciones directas osfatlyf (EXTRA-DENFAR)	170.095,26	259.837,59	298.116,25	394.598,94	358.220,00	321.255,00	416.561,78	364.193,00	414.204,00	383.618,00	397.061,25	372.172,50	4.149.933,57
Auditoria osplyf	23.534,79	23.203,71	23.225,83	23.258,22	23.271,86	23.267,32	24.720,57	24.743,29	24.725,78	24.698,52	24.639,45	24.698,52	287.987,86
Auditoria osfatlyf	21.974,90	21.684,89	21.654,82	21.961,72	22.123,21	21.941,95	22.080,36	22.146,27	22.215,48	22.261,61	22.340,71	22.386,84	264.772,75
Total consumo	1.607.131,77	1.681.459,74	1.940.710,26	2.166.030,61	2.213.729,38	2.349.728,80	2.428.447,40	2.342.907,67	2.369.521,19	2.489.958,00	2.386.028,66	2.454.992,83	26.430.646,31



1.4. Presupuesto Económico General

	REGIONAL I Y F SALUD S.A.												Total			
	ene-12	feb-12	mar-12	abr-12	may-12	jun-12	jul-12	ago-12	sep-12	oct-12	nov-12	dic-12				
Ingresos																
Aportes Sind - 3% pasivos y 0,5 % activos	470.000,00	470.000,00	470.000,00	540.500,00	540.500,00	540.500,00	540.500,00	540.500,00	540.500,00	587.500,00	587.500,00	587.500,00	587.500,00	587.500,00	587.500,00	6.415.500,00
Extra sindicato prevencion-fondo sol medic	63.000,00	63.000,00	63.000,00	63.000,00	63.000,00	63.000,00	63.000,00	63.000,00	63.000,00	63.000,00	63.000,00	63.000,00	63.000,00	63.000,00	63.000,00	756.000,00
Extra Sindicato	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	600.000,00
Obra Social Medicamentos OSPLYFC	188.348,16	188.348,16	226.017,79	226.017,79	226.017,79	226.017,79	226.017,79	226.017,79	226.017,79	226.017,79	226.017,79	226.017,79	226.017,79	226.017,79	226.017,79	2.636.874,24
Obra Social Prestaciones OSPLYFC	619.046,40	619.046,40	742.855,68	742.855,68	742.855,68	742.855,68	742.855,68	742.855,68	742.855,68	742.855,68	742.855,68	742.855,68	742.855,68	742.855,68	742.855,68	8.666.649,60
Obra Social Prestaciones OSFATLYF	700.920,00	700.920,00	806.058,00	806.058,00	806.058,00	806.058,00	806.058,00	806.058,00	806.058,00	876.150,00	876.150,00	876.150,00	876.150,00	876.150,00	876.150,00	9.777.834,00
Odontología OSPLYF	27.440,00	27.440,00	32.928,00	32.928,00	32.928,00	32.928,00	32.928,00	32.928,00	32.928,00	32.928,00	32.928,00	32.928,00	32.928,00	32.928,00	32.928,00	384.160,00
Total Ingresos	2.068.754,56	2.068.754,56	2.340.859,47	2.411.359,47	2.411.359,47	2.411.359,47	2.446.405,47	2.446.405,47	2.596.405,47	2.678.451,47	2.678.451,47	2.678.451,47	2.678.451,47	2.678.451,47	2.678.451,47	29.237.017,84



1.5. Presupuesto Económico por Unidad de Negocio

REGIONAL Y F SALUD S.A. PRESUPUESTO ECONOMICO PROYECTADO POR UNIDAD DE NEGOCIOS													
PRESUPUESTADO													
	ene-12	feb-12	mar-12	abr-12	may-12	jun-12	jul-12	ago-12	sep-12	oct-12	nov-12	dic-12	Total
MEDICAMENTOS													
Ingresos													
Aportes Sindicato - 3% y 0,5 % -	470.000,00	470.000,00	470.000,00	540.500,00	540.500,00	540.500,00	540.500,00	540.500,00	540.500,00	587.500,00	587.500,00	587.500,00	6.415.500,00
Obra Social Medicamentos	188.348,16	188.348,16	226.017,79	226.017,79	226.017,79	226.017,79	226.017,79	226.017,79	226.017,79	226.017,79	226.017,79	226.017,79	2.636.874,24
Subtotal Ingresos	658.348,16	658.348,16	696.017,79	766.517,79	766.517,79	766.517,79	766.517,79	766.517,79	766.517,79	813.517,79	813.517,79	813.517,79	9.052.374,24
Costos													
Consumo medicamentos ambulatorios	176.633,38	186.267,14	193.902,83	201.277,61	212.866,64	219.853,90	217.233,70	250.117,40	228.817,45	221.811,01	214.690,36	220.699,85	2.544.171,26
Consumo oncológicos	63.708,47	63.708,47	63.708,47	63.708,47	63.708,47	63.708,47	63.708,47	63.708,47	63.708,47	63.708,47	63.708,47	63.708,47	764.501,65
Distribución directa diabéticos	95.468,39	95.468,39	95.468,39	95.468,39	95.468,39	95.468,39	95.468,39	95.468,39	95.468,39	105.015,23	105.015,23	105.015,23	1.174.261,23
Crónicos	24.340,61	24.340,61	24.340,61	24.340,61	24.340,61	24.340,61	24.340,61	24.340,61	24.340,61	24.340,61	24.340,61	24.340,61	292.087,34
Subtotal Costos	360.150,85	369.784,61	377.420,30	384.795,09	396.384,11	403.371,38	400.751,18	433.634,88	412.334,93	414.875,33	407.754,68	413.764,16	4.775.021,48
TOTAL MEDICAMENTOS	298.197,31	288.563,55	318.597,49	381.722,70	370.133,68	363.146,42	365.766,62	332.882,92	354.182,87	398.642,46	405.763,11	399.753,63	4.277.352,76



1.6. Ejecutado Económico General

REGIONAL L Y F SALUD S.A. EJECUTADO GENERAL													
	ene-12	feb-12	mar-12	abr-12	may-12	jun-12	jul-12	ago-12	sep-12	oct-12	nov-12	dic-12	Total
Ingresos													
Aportes Sind - 3% pasivos y 0.5 % activos	453.181,64	480.232,03	473.839,08	465.037,29	537.075,15	536.853,75	533.296,96	580.151,23	582.075,04	585.787,18	587.698,06	575.296,33	6.410.523,74
Extra sindicato prevencion-fondo sal medic	63.730,54	63.220,20	63.000,00	63.000,00	63.000,00	63.000,00	63.000,00	63.000,00	63.000,00	63.000,00	63.000,00	63.000,00	756.950,74
Extra Sindicato	179.289,40	223.629,12	223.835,04	224.123,33	221.910,98	221.666,40	221.747,96	221.951,73	221.788,71	221.788,71	221.544,18	221.014,37	2.624.289,93
Obra Social Medicamentos OSPLYFC	617.647,68	762.372,00	763.074,00	764.056,80	764.478,00	763.635,60	763.916,40	764.618,40	764.056,80	764.056,80	763.214,40	761.389,20	9.016.516,08
Obra Social Prestaciones OSPLYFC	713.664,00	720.144,00	804.662,60	836.574,40	813.341,20	819.320,00	855.752,74	838.144,13	839.815,02	842.514,15	887.085,00	889.380,00	9.860.397,24
Odontología OSPLYFC	27.495,00	33.937,50	33.968,75	34.012,50	34.031,25	33.993,75	34.005,25	34.037,50	34.012,50	34.012,50	33.975,00	33.893,75	401.376,25
Total Ingresos	2.055.008,26	2.283.534,85	2.362.379,47	2.406.804,32	2.433.836,58	2.438.469,50	2.471.720,31	2.501.902,99	3.004.748,07	2.761.159,34	2.606.516,64	2.593.973,65	29.920.053,98
Egresos													
Consumo medicamentos ambulatorios	144.708,55	152.977,46	182.018,75	164.257,64	172.954,30	170.939,77	212.087,63	206.992,88	189.917,44	293.599,03	238.775,00	240.000,00	2.369.228,45
Consumo oncológicos	132.959,29	22.894,49	13.280,95	25.205,14	19.111,91	11.212,96	18.637,86	12.138,93	36.422,15	23.622,29	13.658,45	63.708,47	392.852,89
Distribución directa diabéticos	97.238,61	97.238,61	97.238,61	99.559,07	99.559,07	99.559,07	93.945,68	93.945,68	93.945,68	104.518,32	104.518,32	104.518,32	1.185.785,04
Crónicos	24.384,20	19.621,91	26.490,62	16.160,71	25.774,33	19.345,21	28.724,01	35.618,16	19.093,63	26.590,31	23.581,70	22.791,35	288.176,14
Prestaciones DENFAR OSPLYFC	275.571,26	300.594,00	323.121,80	321.770,75	421.767,00	367.105,92	307.531,00	303.313,66	370.984,68	367.601,55	283.989,78	322.236,79	3.965.588,19
Prestaciones DENFAR OSFATLYF	277.334,88	315.499,92	395.738,97	421.468,40	374.699,66	458.868,14	409.990,00	492.362,12	457.866,67	421.127,00	555.181,91	467.433,73	5.047.571,40
Odontología OSPLYFC	59.187,00	59.241,50	59.895,80	59.962,50	61.150,56	64.589,02	66.748,80	66.812,94	66.836,11	68.323,35	71.687,65	71.529,40	775.964,63
Reintegros Regional osplyf	26.128,49	11.731,02	34.193,52	20.652,54	53.859,63	23.726,45	8.132,46	39.456,37	20.689,67	51.241,12	19.788,84	5.217,50	314.817,61
Reintegros Regional osplyf	30.662,30	13.418,73	39.549,52	33.884,05	33.443,50	33.255,56	24.791,14	25.169,00	22.899,00	25.460,00	23.000,00	23.000,00	328.530,80
At. Obra social provincial	106.191,63	86.065,41	98.520,59	183.504,81	96.367,36	170.080,12	160.696,10	91.123,90	199.915,16	205.151,98	177.726,95	138.855,59	1.714.199,60
At. Obra social nacional	24.440,46	11.988,00	53.573,00	33.885,00	15.586,00	25.595,92	8.790,92	15.784,47	11.034,84	14.172,90	13.018,75	13.018,75	240.888,41
Prestaciones directas osplyf (Extra-DENFAR)	192.720,14	285.462,50	274.091,23	345.901,12	435.841,00	538.989,00	625.009,09	549.107,00	418.770,90	457.972,02	417.059,90	563.425,07	5.104.348,97
Prestaciones directas osplyf (Extra-DENFAR)	170.095,26	259.837,59	298.116,25	394.598,94	358.220,00	321.255,00	416.561,78	364.193,00	414.204,00	383.618,00	397.061,25	372.172,50	4.149.933,57
Auditoría osplyf	23.534,79	23.203,71	23.225,83	23.258,22	23.271,86	23.267,32	24.720,57	24.743,29	24.725,78	24.698,52	24.639,45	24.698,52	287.987,86
Auditoría osplyf	21.974,90	21.684,89	21.654,82	21.961,72	22.123,21	21.941,95	22.080,36	22.146,27	22.215,48	22.261,61	22.340,71	22.386,84	264.772,75
Gastos operativos (con impositivos y financieros)	288.539,80	256.079,43	281.622,54	262.650,61	284.436,98	361.344,70	290.996,80	297.387,26	285.764,08	319.257,08	320.078,31	377.682,92	3.625.840,52
Total Egresos	1.895.671,57	1.937.539,16	2.222.332,80	2.428.681,23	2.498.166,36	2.711.073,50	2.719.444,20	2.640.294,93	2.655.285,27	2.809.215,08	2.706.106,97	2.832.675,75	30.056.486,83



	ene-12	feb-12	mar-12	abr-12	may-12	jun-12	jul-12	ago-12	sep-12	oct-12	nov-12	dic-12	Total
RESULTADO NETO	159.336,69	345.995,69	140.046,67	-21.876,91	-64.329,78	-272.604,00	-247.723,89	-138.391,94	349.462,80	-48.055,74	-99.590,33	-238.702,10	-136.432,85
ACUMULADO	159.336,69	505.332,38	645.379,05	623.502,14	559.172,36	286.568,35	38.844,47	-99.547,47	249.915,33	201.859,59	102.269,25	-136.432,85	

1.7. Ejecutado Económico por Unidad de Negocio

REGIONAL I Y F SALUD S.A. ECONOMICO REAL POR UNIDAD DE NEGOCIOS													
	ene-12	feb-12	mar-12	abr-12	may-12	jun-12	jul-12	ago-12	sep-12	oct-12	nov-12	dic-12	Total
MEDICAMENTOS													
Ingresos													
Aportes Simd - 3% y 0.5 % -	453.181,64	480.232,03	473.839,08	485.037,29	537.075,15	536.853,75	533.296,96	580.151,23	582.075,04	585.787,18	587.698,06	575.296,33	6.410.523,74
Obra Social Medicamentos	179.289,40	223.629,12	223.835,04	224.123,33	221.910,98	221.666,40	221.747,96	221.951,73	221.788,71	221.788,71	221.544,18	221.014,37	2.624.289,93
Subtotal Ingresos	632.471,04	703.861,15	697.674,12	709.160,62	758.986,13	758.520,15	755.044,92	802.102,96	803.863,75	807.575,89	809.242,24	796.310,70	9.034.813,67
Costos													
Consumo medicamentos ambulatorios	144.708,55	152.977,46	182.018,75	164.257,64	172.954,30	170.939,77	212.087,63	206.992,88	189.917,44	293.599,03	238.775,00	240.000,00	2.369.228,45
Consumo oncológicos	132.959,29	22.894,49	13.280,95	25.205,14	19.111,91	11.212,96	18.637,86	12.138,93	36.422,15	23.622,29	13.658,45	63.708,47	392.852,89
Distribución directa diabéticos	97.238,61	97.238,61	97.238,61	99.559,07	99.559,07	99.559,07	93.945,68	93.945,68	93.945,68	104.518,32	104.518,32	104.518,32	1.185.785,04
Crónicos	24.384,20	19.621,91	26.490,62	16.160,71	25.774,33	19.345,21	28.724,01	35.618,16	19.093,63	26.590,31	23.581,70	22.791,35	288.176,14
Subtotal Costos	399.290,65	292.732,47	319.028,93	305.182,56	317.399,61	301.057,01	353.395,18	348.695,65	339.378,90	448.329,95	380.533,47	431.018,14	4.236.042,52
TOTAL MEDICAMENTOS	233.180,39	411.128,68	378.645,19	403.978,06	441.586,52	457.463,14	401.649,74	453.407,31	464.484,85	359.245,94	428.708,77	365.292,56	4.798.771,15



INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONAUTICO – Estados Contables Proyectados

Extra sindicato prevención- fndo sol medic	63.730,54	63.220,20	63.000,00	63.000,00	63.000,00	63.000,00	63.000,00	63.000,00	63.000,00	63.000,00	63.000,00	63.000,00	756.950,74
Extra Sindicato	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	850.000,00
Gastos Operativos, Admy de dirección	(232.597,06)	(193.648,34)	(219.176,37)	(202.253,35)	(217.413,08)	(293.915,23)	(222.384,66)	(228.997,72)	(221.831,36)	(245.717,25)	(253.548,96)	(311.564,46)	(2.843.047,84)
Gastos impositivos	(47.864,43)	(52.543,54)	(54.556,51)	(55.686,16)	(56.434,72)	(56.559,79)	(57.408,86)	(58.176,14)	(58.253,29)	(58.417,42)	(59.585,03)	(59.277,95)	(674.763,85)
Subtotal Rdo Operativo	(216.730,95)	(182.971,68)	(210.732,88)	(194.939,51)	(210.847,80)	(287.475,03)	(216.793,52)	(224.173,86)	282.915,35	8.865,33	(200.133,99)	(257.842,41)	(1.910.860,96)
RDO OPERATIVO TOTAL	167.415,00	355.883,24	147.936,33	-17.165,81	-53.740,60	-261.734,33	-236.520,61	-128.178,54	355.142,23	-32.933,33	-92.646,01	-231.861,59	-28.404,03
Gastos financieros	(8.078,31)	(9.887,55)	(7.889,66)	(4.711,10)	(10.589,18)	(10.869,67)	(11.203,28)	(10.213,40)	(5.679,43)	(15.122,41)	(6.944,32)	(6.840,51)	(108.028,82)
Resultado Financiero	-8.078,31	-9.887,55	-7.889,66	-4.711,10	-10.589,18	-10.869,67	-11.203,28	-10.213,40	-5.679,43	-15.122,41	-6.944,32	-6.840,51	-108.028,82
RESULTADO NETO	159.336,69	345.995,69	140.046,67	-21.876,91	-64.329,78	-272.604,00	-247.723,89	-138.391,94	349.462,80	-48.055,74	-99.590,33	-238.702,10	-136.432,85
RESULTADO ACUMULADO	159.336,69	505.332,38	645.379,05	623.502,14	559.172,36	286.568,35	38.844,47	-99.547,47	249.915,33	201.859,59	102.269,25	-136.432,85	

- Aclaración: se considera como ingreso de la Unidad de Negocio Medicamentos, el concepto “Aporte Sind – 3% y 0,5%”. Esto es así porque por recibo de sueldo se descuenta este porcentaje para destinarlo a medicamentos, pero del contrato entre Regional y el Sindicato surge que la empresa lo recibe con fines genuinos, es decir, sin necesidad de ser destinada a un fin específico. De todas maneras, el ingreso es dirigido en primer lugar a medicamentos, pudiendo utilizarse el excedente para cubrir el déficit en el resto de las unidades de negocio. -



CAPITULO 4
PRESUPUESTO FINANCIERO
ESTADOS CONTABLES PROYECTADOS



INTRODUCCIÓN

En este capítulo abordaremos el presupuesto financiero y todas las partes que lo componen, analizando cada uno de sus aspectos relevantes, y de qué manera fue ejecutado en la realidad.

Confeccionaremos los Estados Contables Proyectados: Estado de Situación Patrimonial, Estado de Resultados y Estado de Flujo de Efectivo.



1. PRESUPUESTO FINANCIERO:

El presupuesto financiero, también denominado cash flow, muestra el flujo de fondos (ingresos y egresos) a través de los movimientos de caja. Está integrado por las estimaciones de ingresos o recursos, los egresos de fondos y las necesidades de crédito para lograr su equilibrio.

1.1. Presupuesto Financiero Proyectado

REGIONAL L Y F SALUD S.A. PRESUPUESTO FINANCIERO PROYECTADO														
	Saldo al inicio	ene-12	feb-12	mar-12	abr-12	may-12	jun-12	jul-12	ago-12	sep-12	oct-12	nov-12	dic-12	Total
Saldo Inicial de Caja y Bancos														
Caja y Bancos	1188345													1188345
Fondo Fijo	16732													16732
Total Caja y Bancos Inicial	1205077													1.205.077,00
Ingresos														
Aportes Sindicato - 3% y 0,5 % Gecor-Epec (30)		432.000,00	470.000,00	470.000,00	470.000,00	540.500,00	540.500,00	540.500,00	540.500,00	540.500,00	540.500,00	587.500,00	587.500,00	6.260.000,00
Extra sindicato prevencion-fndo sol medic (30)		63.000,00	63.000,00	63.000,00	63.000,00	63.000,00	63.000,00	63.000,00	63.000,00	63.000,00	63.000,00	63.000,00	63.000,00	756.000,00
Extra Sindicato (30)											150.000,00	150.000,00	150.000,00	450.000,00
Obra Social Medicamentos(30)		179.028,56	188.348,16	188.348,16	226.017,79	226.017,79	226.017,79	226.017,79	226.017,79	226.017,79	226.017,79	226.017,79	226.017,79	2.589.885,01
Obra Social Prestaciones OSPLFC (30)		616.749,12	619.046,40	619.046,40	742.855,68	742.855,68	742.855,68	742.855,68	742.855,68	742.855,68	742.855,68	742.855,68	742.855,68	8.540.543,04
Obra Social Prestaciones OSFATLYF (60)		708.480,00	713.664,00	700.920,00	700.920,00	700.920,00	806.058,00	806.058,00	806.058,00	806.058,00	841.104,00	841.104,00	841.104,00	9.272.448,00
Odontologia OSPLYF (30)		27.455,00	27.440,00	27.440,00	32.928,00	32.928,00	32.928,00	32.928,00	32.928,00	32.928,00	32.928,00	32.928,00	32.928,00	378.687,00
Total Ingresos	-	2.026.712,68	2.081.498,56	2.068.754,56	2.235.721,47	2.306.221,47	2.411.359,47	2.411.359,47	2.411.359,47	2.411.359,47	2.596.405,47	2.643.405,47	2.643.405,47	28.247.563,05



Como se puede observar, los ingresos provenientes del Sindicato y de la Obra Social OSPLYFC entran a los treinta días de su devengamiento. En cambio, los de la Obra Social OSFALTYF lo hacen a los sesenta días de su devengamiento.

En cuanto a los costos, deben afrontarse a sesenta días: el consumo de medicamentos ambulatorios, para oncológicos y para crónicos, las prestaciones odontológicas de OSPLYFC, los reintegros tanto de OSPLYFC como de OSFATLYF y las prestaciones procesadas directamente por Regional (extra-DENFAR).

En cuanto al consumo de medicamentos para diabéticos, la provisión es trimestral, así, en el segundo mes del trimestre presente, se afronta el 50% del consumo que se devengó el trimestre anterior, y el otro 50% en el mes siguiente (el tercer mes del trimestre presente). Por ejemplo, en febrero del año 2012 se paga el 50% del consumo del trimestre que incluye los meses de octubre, noviembre y diciembre del año 2011. Y el otro 50% en marzo.

Tanto la comisión por auditoría como las prestaciones procesadas por DENFAR, ya sean de OSPLYFC u OSFATLYF deben afrontarse a noventa días de devengadas.

Las prestaciones directas de OSPLYFC y OSFATLYF son debitadas de los pagos que ellas hacen a Regional, de esta manera, como la provincial paga a treinta días y la nacional lo hace a sesenta, el costo de dichas prestaciones serán a treinta y sesenta días respectivamente.

Los gastos operativos (sin incluir impositivos y financieros) se pagan a treinta días.

Los egresos impositivos deben ser afrontados los primeros días del mes siguiente al de su devengamiento.

Los egresos financieros deben ser afrontados en el momento que surgen, por lo tanto, en el momento que se devengan.



1.3. Presupuesto Financiero Real

REGIONAL LY F SALUD S.A. PRESUPUESTO FINANCIERO PROYECTADO														
	Saldo al inicio	ene-12	feb-12	mar-12	abr-12	may-12	jun-12	jul-12	ago-12	sep-12	oct-12	nov-12	dic-12	Total
Saldo Inicial de Caja y Bancos														
Bcos	1188345													1188345
Caja y Bancos	16732													16732
Fondo Fijo														
Total Caja y Bancos Inicial	1205077													1.205.077,00
Ingresos														
Aportes Sindacato - 3% y 0,5 %-Gecor-Epec (30)		432.000,00	453.181,64	480.232,03	473.839,08	485.037,29	537.075,15	536.853,75	533.296,96	580.151,23	582.075,04	585.787,18	587.698,06	6.267.227,41
Extra sindicato prevencion-fndo sol medic (30)		63.000,00	63.730,54	63.220,20	63.000,00	63.000,00	63.000,00	63.000,00	63.000,00	63.000,00	63.000,00	63.000,00	63.000,00	756.950,74
Extra Sindacato (30)											500.000,00	250.000,00	50.000,00	800.000,00
Obra Social Medicamentos(30)		179.028,56	179.289,40	223.629,12	223.835,04	224.123,33	221.910,98	221.666,40	221.747,96	221.951,73	221.788,71	221.788,71	221.544,18	2.582.304,12
Obra Social Prestaciones OSPLYFC (30)		616.749,12	617.647,68	762.372,00	763.074,00	764.056,80	764.478,00	763.635,60	763.916,40	764.618,40	764.056,80	764.056,80	763.214,40	8.871.876,00
Obra Social Prestaciones OSFALYF (60)		708.480,00	713.664,00	713.664,00	720.144,00	804.662,60	836.574,40	813.341,20	819.320,00	855.752,74	838.144,13	839.815,02	842.514,15	9.506.076,24
Odontologia OSPLYF (30)		27.455,00	27.495,00	33.937,50	33.968,75	34.012,50	34.031,25	33.993,75	34.006,25	34.037,50	34.012,50	34.012,50	33.975,00	394.937,50
Total Ingresos		2.026.712,68	2.055.008,26	2.277.054,85	2.277.860,87	2.374.892,52	2.457.069,78	2.432.490,70	2.435.287,57	2.519.511,60	3.003.077,18	2.758.460,21	2.561.945,79	29.179.372,01



1.4. Presupuesto Financiero Real Resumido

REGIONAL I Y F SALUD S.A. PRESUPUESTO FINANCIERO PROYECTADO RESUMIDO													
Saldo al inicio	ene-12	feb-12	mar-12	abr-12	may-12	jun-12	jul-12	ago-12	sep-12	oct-12	nov-12	dic-12	Total
	1205077												
Ingresos													
Sindicato	495.000,00	516.912,18	543.452,23	536.839,08	548.037,29	600.075,15	599.853,75	596.296,96	643.151,23	1.145.075,04	898.787,18	700.698,06	7.824.178,15
OSPLF	823.232,68	824.432,08	1.019.938,62	1.020.877,79	1.022.192,63	1.020.420,23	1.019.295,75	1.019.670,61	1.020.607,63	1.019.858,01	1.019.858,01	1.018.733,58	11.849.117,62
OSFATLF	708.480,00	713.664,00	713.664,00	720.144,00	804.662,60	836.574,40	813.341,20	819.320,00	855.752,74	838.144,13	839.815,02	842.514,15	9.506.076,24
Total Ingresos	2.026.712,68	2.055.008,26	2.277.054,85	2.277.860,87	2.374.892,52	2.457.069,78	2.432.490,70	2.435.287,57	2.519.511,60	3.003.077,18	2.758.460,21	2.561.945,79	29.179.372,01
Egresos Operativos													
Medicamentos	38.953,42	384.194,51	429.600,43	195.493,86	367.648,24	351.481,41	217.840,54	350.836,55	408.788,11	254.749,97	386.351,74	484.730,15	4.130.628,05
Prestaciones	225.052,47	1.673.138,19	1.745.916,23	1.199.598,22	1.530.163,61	1.694.456,34	1.829.336,77	1.952.986,16	2.079.417,81	1.960.134,50	1.958.563,17	1.977.605,83	21.139.835,32
Reintegros		54.960,02	19.527,81	56.790,79	25.149,75	73.743,04	87.303,13	56.980,01	32.923,60	64.625,37	43.588,67	76.701,12	646.829,90
Gastos operativos (sin impositivos y financieros)	226.680,75	230.787,82	195.646,23	222.354,93	196.375,27	217.132,59	293.581,62	223.374,54	233.531,69	212.388,38	253.895,34	253.652,77	2.759.401,93
Total Egresos Operativos	2.214.738,10	2.380.426,37	1.881.635,67	1.756.464,56	2.167.930,15	2.317.606,93	2.428.062,07	2.584.177,26	2.754.661,21	2.491.898,22	2.642.398,92	2.792.689,87	28.676.695,21
Egresos impositivos	58.480,58	47.864,43	52.543,54	54.556,51	55.686,16	56.434,72	56.559,79	57.408,86	58.176,14	58.253,29	58.417,42	59.585,03	673.966,48
Egresos financieros	8.078,31	9.887,55	7.889,66	4.711,10	10.589,18	10.869,67	11.203,28	10.213,40	5.679,43	15.122,41	6.944,32	6.840,51	108.028,82
Subtotal	66.558,89	57.751,98	60.433,20	59.267,61	66.275,34	67.304,39	67.763,07	67.622,26	63.855,57	73.375,70	65.361,74	66.425,54	781.995,30
Inversion en Activos Fijos	0,00	45.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	45.000,00
Total Egresos No Operativos	66.558,89	102.751,98	60.433,20	59.267,61	66.275,34	67.304,39	67.763,07	67.622,26	63.855,57	73.375,70	65.361,74	66.425,54	826.995,30
financiera	-254.584,31	-428.170,09	334.985,98	462.128,70	140.687,02	72.158,46	-63.334,44	-216.511,95	-299.005,18	437.803,26	50.699,55	-297.169,62	880.758,50
Flujo Acumulado	686.486,80	258.316,71	593.302,69	1.055.431,39	1.196.118,42	1.268.276,88	1.204.942,44	988.430,50	689.425,32	1.127.228,58	1.177.928,13	880.758,50	



2. ESTADOS COPNTABLES PROYECTADOS

2.1. Estado de Resultados Proyectado

ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO	
Ventas de Bienes y Servicios	29.237.018
Costo de Venta	-25.878.650
Ganancia Bruta	3.358.368
GASTOS	
Administrativos e Indirectos	-1.852.852
Operativos	-1.594.780
Dirección y Control	-109.200
Subtotal - Pérdida	-3.556.832
Depreciación del ejercicio	-46.248
Resultado Financieros y por Tenencia	
Diferencia de cambio	19.704
Pérdida Ordinaria de las Operaciones	-225.009
Impuesto a las Ganancias	0
Resultado del Ejercicio (Pérdida)	-225.009



2.2. Estado de Flujo de Efectivo Proyectado

ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO PROYECTADO	
Efectivo al inicio del ejercicio	1.205.077,00
Efectivo al cierre del ejercicio	912.686,63
Aumento (disminución) neto(a) del efectivo	-292.390,37
CAUSAS DE LAS VARIACIONES DEL EFECTIVO	
ACTIVIDADES OPERATIVAS	
Cobros por ventas de servicios	28.247.563,05
Pagos por servicios operativos	-24.996.966,23
Pagos al personal y cargas sociales	-2.726.812,13
Pagos de intereses y gastos financieros	-108.000,00
Pagos de impuestos	-663.175,05
Flujo neto de efectivo generado por (aplicado en) actividades operativas	-247.390,37
ACTIVIDADES DE INVERSION	
Pagos por compras de bienes de uso	-116.500,00
Cobros por ventas de bienes de uso	71.500,00
Flujo neto de efectivo generado por (aplicado en) actividades de inversión	-45.000,00
Aumento (Disminución) neto(a) del efectivo	-292.390,37



2.3. Estado de Situación Patrimonial Proyectado

ESTADO DE SITUACION PATRIMONIAL PROYECTADO		
ACTIVO CORRIENTE	PASIVO CORRIENTE	
Caja y Banco (nota 1)	Deudas Comerciales (nota 5)	5.971.832
Inversiones (nota 2)	Deudas Laborales y previsionales (nota 6)	45.044
Créditos (nota 3)	Deudas Fiscales (nota 7)	12.709
Otros Créditos (nota 4)		
Total Activo Corriente	Total Pasivo Corriente	6.029.586
ACTIVO NO CORRIENTE	PASIVO NO CORRIENTE	
Bienes de Uso (anexo A)	Total Pasivo no Corriente	0
Total Activo no Corriente	TOTAL PASIVO	6.029.586
	PATRIMONIO NETO	
	TOTAL PATRIMONIO NETO	631.194
TOTAL ACTIVO	TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO NETO	6.660.780



Notas y Anexos

1. El Rubro Caja y Banco se compone de:	
Caja y bancos	898.101
Fondo fijo	14.586
Total	912.687

2. El rubro Inversiones está compuesto por:	
Moneda extranjera	1.823.214
Total	1.823.214

3. El rubro Créditos está compuesto por:	
Cuentas a cobrar	2.682.623
Valores en cartera	871.978
Total	3.554.601

4. El rubro Otros Créditos está compuesto por:	
Fiscales	\$ 242.953
Préstamos al personal	\$ 8.047
Total	\$ 251.000

5. El rubro Deudas Comerciales está compuesto por:	
Proveedores	\$ 5.971.832
Total	\$ 5.971.832

6. El rubro Deudas Laborales y Previsionales está compuesto por:	
Sueldos a pagar	\$ 0
Seguridad social a pagar	\$ 32.287
Obra social a pagar	\$ 7.719
ART a pagar	\$ 3.381
Seguro colectivo de vida obligatorio	\$ 22
Sindicato a pagar	\$ 1.635
Total	\$ 45.045

7. El rubro Deudas Fiscales está compuesto por:	
Municipalidad a pagar	\$ 12.709
Total	\$ 12.709



BIENES DE USO	VALOR DE ORIGEN				AMORTIZACIONES				ANEXO A		
	Valor al comienzo del ejercicio	Aumentos	Bajas	Valor al cierre del ejercicio	Acumuladas al comienzo del ejercicio	Bajas	Alicuota %	Del Ejercicio Monto \$		Acumuladas al cierre del ejercicio	VALOR NETO
	Muebles y Útiles	7.030			7.030	-3.776		10%		-703	-4.479
Instalaciones	11.280			11.280	-6.768		10%	-1.128	-7.896	3.384	
Rodados	71.500	116.500	-71.500	116.500	-14.760	14.760	20%	-23.300	-23.300	93.200	
Instrumentos médicos	7.733			7.733	-4.640		10%	-773	-5.413	2.320	
Equipos de Computación	101.721			101.721	-63.553		20%	-20.344	-83.897	17.824	
0	199.264	116.500	-71.500	244.264	-93.497	14.760		-46.248	-124.986	119.278	

2.4. Estado de Evolución del Patrimonio Neto Proyectado

ESTADO DE EVOLUCIÓN DEL PATRIMONIO NETO correspondientes al 31 de diciembre de 2012 (En pesos)	CAPITAL				RESULTADOS ACUMULADOS				TOTAL DEL PATRIMONIO NETO
	APORTES DE LOS PROPIETARIOS		GANANCIAS RESERVADAS		RESULTADOS		TOTAL		
	Capital	Ajuste de Capital	Aportes de Capital Irrevocables	Total de Capital	Legales	Otras	NO ASIGNADOS	TOTAL	
Saldo inicial	227.683	0	0	227.683	31.426	0	597.094	628.520	856.203
Aportes Irrevocables			0	0				0	0
Pérdida del ejercicio (según Estado de Resultado)			0	0			-225.009	225.009	-225.009
Reserva Legal *			0	0			0	0	0
Saldo al 31 de diciembre de 2012	227.683	0	0	227.683	31.426	0	372.085	403.511	631.194



CAPITULO 5

**ANÁLISIS:
RATIOS FINANCIEROS
UNIDADES DE NEGOCIO
DESVÍOS
INFLACIÓN
CUADRO DE MANDO**



INTRODUCCION

En esta etapa final contamos con información adelantada, sistematizada y estimada que nos permite conocer los resultados del período siguiente, evaluar la solvencia y rentabilidad que le espera a la empresa en el futuro y realizar el control de gestión.

Además es necesario evaluar el cumplimiento de las metas presupuestarias en relación a lo ejecutado en el periodo bajo análisis, dejando en evidencia las desviaciones presentadas. De esta manera se podrán formular medidas correctivas a fin de mejorar la gestión presupuestaria.

Finalmente se abordará, de manera práctica, la elaboración del cuadro de mando para Regional Luz y Fuerza Salud.



1. ANÁLISIS DE LOS ESTADOS CONTABLES PROYECTADOS

1.1. Razones financieras:

Las razones financieras son indicadores utilizados en el mundo de las finanzas para medir o cuantificar la realidad económica y financiera de la empresa o unidad evaluada, y su capacidad para asumir las diferentes obligaciones a que se haga cargo para poder desarrollar su objeto social.

Las razones financieras se pueden clasificar en cuatro grandes grupos a saber:

- Razones de liquidez
- Razones de endeudamiento
- Razones de rentabilidad
- Razones de cobertura

1.1.1. Razones de liquidez

Las razones de liquidez se utilizan para juzgar la capacidad que tiene una empresa para satisfacer sus obligaciones de corto plazo, y para ello se utilizan los siguientes indicadores:

- **Fondo de maniobra:** Se determina restando al activo corriente el pasivo corriente. En la medida que los pasivos corrientes sean menores al capital de trabajo, la salud financiera de la empresa para hacer frente a las obligaciones a corto plazo es mayor.

$$CT = \text{Activo corriente} - \text{Pasivo corriente} = 511.916$$

- **Liquidez Corriente:** Se determina por el cociente resultante de dividir el activo corriente entre el pasivo corriente. Entre más alto (mayor a 1) sea el resultado, más solvente es la empresa.



$$\text{Liquidez Corriente} = \frac{\text{Total del activo circulante}}{\text{Total del pasivo circulante}} = \frac{6.541.502,12}{6.029.585,81} = 1,0849$$

El activo circulante tiene la cualidad de poder ser convertido en efectivo en muy poco tiempo sin pérdida significativa de su valor (alta liquidez), dado que está compuesto por el rubro caja y bancos, inversión en moneda extranjera, los créditos que la empresa tiene con respecto a las Obras Sociales y el Sindicato, y otros créditos cuyo monto es insignificante. Esto significa que una liquidez de 1.0849 representa una buena señal de equilibrio, más aún cuando en general, para esta empresa, los períodos de disponibilidad del activo son más cortos que los de exigibilidad del pasivo.

- **Rotación de cuentas por cobrar:** determina el tiempo en que las cuentas por cobrar toman en convertirse en efectivo, o en otras palabras, es el tiempo que la empresa toma en cobrar la cartera a sus clientes.

Para el cálculo, se toma el valor de las ventas a crédito en un periodo determinado y se divide por el promedio de las cuentas por cobrar en el mismo periodo. Las ventas a crédito son la sumatoria de todas las ventas a crédito que se hicieron en un periodo o ejercicio. El promedio de cuentas por cobrar se determina por lo general, sumando los saldos al inicio del periodo y el saldo al finalizar el periodo y luego dividiendo por dos.

$$\text{Rotación cuentas por cobrar} = \frac{\text{Ventas a crédito}}{\text{Promedio cuentas por cobrar}} = \frac{29.237.017,84}{3.051.857,24} = 9,5801$$

La rotación de cartera para esta empresa es de 9.5801 veces por año.

Luego, si dividimos 365 días del año en 9.5801 veces tendremos que la empresa rota su cartera cada 38 días (365/9.5801 = 38).

La empresa tarda 38 días en cobrarles a sus clientes, lo cual se puede interpretar como eficiente el manejo que le están dando a su cartera.



- **Rotación de cuentas por pagar:** Identifica el número de veces que en un periodo la empresa debe dedicar su efectivo en pagar dichos pasivos (Compras anuales a crédito/Promedio de cuentas por pagar)

$$\begin{array}{rcl} \text{Rotación} & & \\ \text{cuentas} & & \\ \text{por} & = & \\ \text{pagar} & & \end{array} = \frac{\text{Compras anuales a crédito}}{\text{Promedio de cuentas por pagar}} = \frac{25.878.650,13}{5.472.687,90} = 4,7287$$

La rotación de cuentas por pagar de esta empresa es de 4,7287 veces por año.

Luego, si dividimos 365 días del año en 4,7287 veces tendremos que la empresa rota sus deudas comerciales cada 77 días (365/4,7287= 77).

La empresa tarda 77 días en pagarles a los proveedores/prestadores, lo cual se puede interpretar como eficiente, más aun considerando que sus ingresos rotan cada 38 días.

1.1.2. Razón de endeudamiento:

Este indicador mide el grado de compromiso del patrimonio para con los acreedores de la empresa. Esta razón de dependencia entre propietarios y acreedores, sirve también para indicar la capacidad de créditos y saber si los propietarios o los acreedores son los que financian mayormente a la empresa.

$$\text{Razón de Endeudamiento} = \frac{\text{Pasivo}}{\text{Patrimonio Neto}} = \frac{6.029.585,57}{631.194,34} = 9,5527$$

Los índices calculados arrojan un coeficiente bastante elevado, por lo que la empresa está utilizando mayor proporción de fondos de terceros.

1.1.3. Razones de rentabilidad

Con estas razones se pretende medir el nivel o grado de rentabilidad que obtiene la empresa ya sea con respecto a las ventas, con respecto al monto de los activos de la empresa o respecto al capital aportado por los socios. Los indicadores más comunes son los siguientes:



- **Margen de utilidad sobre Ventas:** Este índice muestra la utilidad que se obtiene por cada peso de venta, como se puede observar la situación económica está comprometida. Así mismo, considerando que se trata de una empresa que no persigue fin de lucro, y cuyo fin principal es destinar todos sus recursos a un mayor beneficio para sus afiliados, tener un margen de utilidad casi nulo coincide con su objetivo primordial.

$$\text{Margen de Utilidad sobre Ventas} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas}} = \frac{-225.008,61}{29.237.017,84} = -0,0077$$

- **Rentabilidad económica:** Este índice muestra el rendimiento del activo, independientemente de cómo haya sido financiado. Define la eficiencia con que operan los activos es decir, su rendimiento económico.

$$\text{Rentabilidad Económica} = \frac{\text{Utilidad Neta} + \text{Intereses}}{\text{Total del Activo}} = \frac{-225.008,61}{6.660.779,91} = -0,0338$$

El conjunto de activos incorporados a la empresa generan un rendimiento negativo de 3,38%

- **Rentabilidad Financiera:** en un indicador sumamente importante, pues mide el beneficio neto generado en relación a la inversión de los propietarios de la empresa.

$$\text{Rentabilidad Financiera} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Patrimonio Neto}} = \frac{-225.008,61}{631.194,34} = -0,3565$$

El Patrimonio Neto genera un rendimiento negativo de 35,65%

- **Rotación de activos:** Mide el número de veces que se vende el Activo. Los activo se utilizan para generar ventas, ingresos y entre más altos sean estos, más eficiente es la gestión de los activos. Este indicador se



determina dividiendo las ventas totales entre activos totales. Observando el resultado que arroja este ratio, la empresa emplea \$1 de activo para generar \$ 4,3894 de ventas.

$$\text{Rotación del activo} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Activo Total}} = \frac{29.237.017,84}{6.660.779,91} = 4,3894$$

La rotación del activo de esta empresa es de 4,4690 veces por año.

Luego, si dividimos 365 días del año en 4,3894 veces tendremos que la empresa rota sus activos aproximadamente cada 82 días ($365/4,3894 = 83$).

1.1.4. Análisis integral en base a indicadores.

Con respecto a los coeficientes financieros o de solvencia, como son los de liquidez, fondo de maniobra, endeudamiento, la relación 2 x 1 de liquidez, es decir que existan dos recursos liquidables por cada uno de deuda, es un índice de situación financiera tranquila, en condiciones normales, si bien aquí el índice de liquidez arroja un coeficiente menor, ambos son positivos, es decir la empresa cuanta con holgura para el pago de sus deudas exigibles a corto plazo.

Con respecto al índice de endeudamiento de la empresa, este es bastante alto, lo que podría significar algún desequilibrio económico y financiero en el largo plazo, y considerando más aun la incertidumbre que hoy reina.

Continuado con el análisis, con respecto al capital de trabajo, o capital circulante es decir la diferencia entre los que se tiene disponible para pagar las deudas, la empresa está relativamente en un plano favorable.

Concluyendo con los índices de rentabilidad, el ejercicio arroja una perdida por lo que la situación económica de la empresa está comprometida.



2. ANÁLISIS UNIDADES DE NEGOCIO

En forma resumida, los resultados de las diferentes unidades de negocio son:

UNIDAD DE NEGOCIO		OSPLYFC	OSFATLYF	OTRO	TOTAL
MEDICAMENTOS					
Subtotal Ingresos	9052374,24				
Subtotal Costos	4775021,48				
TOTAL MEDICAMENTOS	4277352,76	4277352,76			4277352,76
PRESTACIONES					
PRESTACIONES OSPLYF					
Subtotal Ingresos	8666649,60				
Subtotal Costos	10444249,50				
Subtotal PRESTACIONES OSPLYF	-1777599,90	-1777599,90			-1777599,90
PRESTACIONES OSFATLYF					
Subtotal Ingresos	9777834,00				
Subtotal Costos	10077401,64				
Subtotal PRESTACIONES OSFATLYF	-299567,64		-299567,64		-299567,64
TOTAL PRESTACIONES	-2077167,54				
ODONTOLOGIA					
Subtotal Ingresos	384160,00				
Subtotal Costos	581977,50				
TOTAL ODONTOLOGIA	-197817,50	-197817,50			-197817,50
RDO UNIDADES DE NEG	2002367,71	2301935,35	-299567,64		2002367,71
Extra sindicato prev-fndo sol medic	756000,00				
Extra Sindicato	600000,00				
Gastos Operativos, Adm y de Direcció	-2785379,54				
Gastos impositivos	-663452,38				
Subtotal Rdo operativo	-2092831,92			-2092831,92	-2092831,92
RDO OPERATIVO TOTAL	-90464,21				-90464,21
Gastos financieros	-108000,00			-108000,00	-108000,00
RESULTADO NETO	-198464,21	2301935,35	-299567,64	-2200831,92	-198464,21

Vemos que la Unidad de Negocio Medicamentos tiene un superávit suficiente para cubrir los déficit generados en el resto de las Unidades de Negocio en lo que respecta a la Obra Social OSPLYFC, el déficit Operativo, e incluso parte de los déficit de las Unidades de Negocio en lo que respecta a la Obra Social OSFATLYF.



La solución más adecuada ante esta situación podría ser una renegociación con la Obra Social OSFATLYF para un mayor aumento de la cápita durante el año. Considerando que presupuestamos un aumento del 20% a ser aplicado 15% en marzo y 5% en julio, para lograr un equilibrio en el presupuesto el aumento debería ser de un 27% a ser aplicado 17% en marzo y 10% en julio.

De esta manera obtendríamos un resultado del ejercicio cercano a cero, cumpliendo así con el objetivo principal de la empresa, que consiste en destinar de forma eficiente todos sus ingresos a una mayor cobertura y respuesta al afiliado.

Con este cambio, los indicadores financieros quedarían con los siguientes resultados:

	<u>Índice</u>	<u>Propuesta</u>	<u>Actual</u>	<u>Diferencia</u>
Capital de Trabajo =		709979	511916	198063
Liquidez Corriente =		1,1177	1,0849	0,0328
Rotación cuentas por cobrar =		9,6467	9,5801	0,0666
Rotación cuentas por pagar =		4,7287	4,7287	0,0000
Razón de Endeudamiento =		5,2195	6,3	-1,0805
Margen de Utilidad sobre Ventas =		0,0000	-0,007	0,0070
Rentabilidad Económica =		-0,0161	-0,047	0,0309
Rentabilidad Financiera =		-0,0003	-0,207	0,2067
Rotación del activo =		4,3683	4,469	-0,1007

Como podemos observar los índices financieros muestran un mejor panorama de la situación, incluso cumpliendo con el objetivo de la empresa de no perseguir un fin de lucro.



3. ANÁLISIS DE LOS DESVIOS

3.1. Presupuesto de gastos:

3.1.1. Del área operaciones

ANÁLISIS													
	ene-12	feb-12	mar-12	abr-12	may-12	jun-12	jul-12	ago-12	sep-12	oct-12	nov-12	dic-12	Total
GASTO REAL	124.392,84	118.282,79	125.148,94	116.138,19	130.391,48	150.945,84	132.039,61	140.431,02	139.562,85	140.729,76	147.050,32	166.832,16	1.631.945,80
GASTO PRESUPUESTADO	116.826,80	116.826,80	117.326,80	129.105,31	129.105,31	147.140,62	132.304,21	132.804,21	132.804,21	141.628,76	141.128,76	157.777,95	1.594.779,77
DESVIO EN PESOS	7.566,04	1.455,99	7.822,14	(12.967,12)	1.286,17	3.805,22	(264,60)	7.626,81	6.758,64	(899,00)	5.921,56	9.054,21	37.166,03
DESVIO EN %	6,48%	1,25%	6,67%	-10,04%	1,00%	2,59%	-0,20%	5,74%	5,09%	-0,63%	4,20%	5,74%	27,86%
DESVIO ACUMULADO	7.566,04	9.022,03	16.844,17	3.877,05	5.163,21	8.968,43	8.703,83	16.330,63	23.089,27	22.190,26	28.111,82	37.166,03	187.032,78

Gastos	Gasto Real	Gasto		Desvio en \$	Desvio en %
		Presupuestado			
Honorarios Médicos	152.280,00	158.941,50		-6.661,50	-4,19%
Sueldos	385.803,66	347.829,24		37.974,42	10,92%
Cargas sociales	93.287,15	80.000,73		13.286,42	16,61%
Capacitacion	18.400,00	3.000,00		15.400,00	513,33%
Carnet	548,07	960,00		-411,93	-42,91%
OSNET - Sistema Informatico -	26.400,00	26.400,00		-	0,00%
TRADITUM	85.200,00	71.760,00		13.440,00	18,73%
Librería, imprenta y correspondencia	85.459,40	113.150,00		-27.690,60	-24,47%
Movilidad y viaticos	8.737,80	12.000,00		-3.262,20	-27,19%
Fletes	263,28	960,00		-696,72	-72,58%
Telécomunicaciones 0810	40.715,00	41.778,30		-1.063,30	-2,55%
Gastos automovil	39.826,67	18.000,00		21.826,67	121,26%
Gastos Generales	22,00	4.800,00		-4.778,00	-99,54%
Prevencion	639.000,00	655.200,00		-16.200,00	-2,47%
Prevencion viaticos	56.002,77	60.000,00		-3.997,23	-6,66%

Los mayores desvíos se producen, en primer lugar, en la estimación de “Capacitación”, debido a la imprevista necesidad de formar a los empleados del área operación en cuanto auditoría a la facturación de prestadores por la evidente alza en los costos prestacionales.

Además se reflejan desvíos significativos en la partida de “Gastos Automóviles”. En el presupuesto, el mismo está calculado según lo que



normalmente se gasta en años anteriores, más un 30% para reflejar el aumento por inflación.

Particularmente, incluye conceptos tales como nafta, impuestos y tasas relacionados, gastos por reparaciones o mantenimiento en talleres mecánicos y la compra de repuestos.

Analizamos que el desvío se produce porque, durante el período se hizo la venta del auto que anteriormente poseía Regional, para la adquisición de uno nuevo. Surge el gasto extra por lo abonado a un gestor profesional encargado de realizar los trámites de la operación, el cual no se había presupuestado porque es una labor que suele encargarse a algún empleado de la organización, quien no pudo afrontarla por tratarse de un período sobrecargado de actividades propias de la actividad principal de la empresa.

También, parte del desvío se debe a que gastos tales como la nafta dependen mucho de las necesidades de traslado del momento, haciéndose difícil calcularla según datos pasados, contemplando además que el aumento de precio que ha sufrido, ha sido mayor al 30% considerado por la inflación.

También resulta significativo el desvío en la partida “Gastos Generales”, ya que en este concepto, sólo existió la necesidad de un fichero de \$22 en el mes de julio. Este gasto puede variar mucho de un año a otro puesto que también depende de la necesidad del momento, porque no tiene una regularidad necesaria durante el ejercicio, por lo tanto, presupuestarlo según datos pasados hace que surjan posibles diferencias, como lo es en este caso. Lo mismo ocurrió con la partida “Fletes”



3.1.2. Del área administración e indirectos

ANÁLISIS													
	ene-12	feb-12	mar-12	abr-12	may-12	jun-12	jul-12	ago-12	sep-12	oct-12	nov-12	dic-12	Total
GASTO REAL	98.031,72	67.639,05	85.390,95	78.154,16	79.328,60	135.024,39	81.977,25	78.556,54	72.570,50	95.892,38	96.368,79	134.236,88	1.103.171,21
GASTO PRESUPUESTADO	76.535,03	75.535,03	81.035,03	82.615,09	83.115,09	106.672,64	83.115,09	82.615,09	83.115,09	86.799,02	122.799,02	117.448,52	1.081.399,77
DESVIO EN PESOS	21.496,69	(7.895,98)	4.355,92	(4.460,93)	(3.786,49)	28.351,75	(1.137,84)	(4.058,55)	(10.544,59)	9.093,36	(26.430,23)	16.788,36	21.771,44
DESVIO EN %	28,09%	-10,45%	5,38%	-5,40%	-4,56%	26,58%	-1,37%	-4,91%	-12,69%	10,48%	-21,52%	14,29%	23,91%
DESVIO ACUMULADO	21.496,69	13.600,70	17.956,62	13.495,68	9.709,19	38.060,94	36.923,10	32.864,54	22.319,95	31.413,31	4.983,09	21.771,44	

Gastos	Gasto Real	Gasto Presupuestado	Desvio en \$	Desvio en %
Sueldos	495.910,02	509.268,11	-13.358,09	-2,62%
Cargas Sociales	120.245,02	117.131,66	3.113,36	2,66%
Honorarios Estudio	126.793,00	139.500,00	-12.707,00	-9,11%
Honorarios legales	56.200,00	57.000,00	-800,00	-1,40%
Mantenimiento informatico	26.880,00	24.000,00	2.880,00	12,00%
Capacitacion	2.450,00	2.000,00	450,00	22,50%
Sistema Contable	50.000,00	72.000,00	-22.000,00	-30,56%
Movilidad y viaticos	1.359,11	14.400,00	-13.040,89	-90,56%
Librería, imprenta y correspondencia	15.491,52	14.400,00	1.091,52	7,58%
Telefono	16.622,52	20.400,00	-3.777,48	-18,52%
Intercomunicaciones	4.400,00	5.000,00	-600,00	-12,00%
Mensajería	39.980,00	31.200,00	8.780,00	28,14%
Supermercado y refrigerios	44.599,31	15.600,00	28.999,31	185,89%
Institucional	1.446,21	5.500,00	-4.053,79	-73,71%
Mantenimiento bs de uso	64.045,00	42.000,00	22.045,00	52,49%
Varios	36.749,50	12.000,00	24.749,50	206,25%

Las partidas que presentan mayores desvíos son: “Supermercado y Refrigerios” y “Varios”.

En cuanto a “Supermercado y Refrigerios” hubo un aumento mayor al previsto por la inflación, que surge porque durante el año 2012 se implementaron beneficios para los empleados como: el almuerzo, que si bien es proveído por el Sindicato, hay parte del acompañamiento del mismo que es suministrado por Regional (como el pan, aderezos, bebida, etc.). El festejo de cumpleaños, haciéndose cargo del almuerzo especial para la fecha. Y el desayuno (productos de panadería e infusiones).



En cuanto a “Varios”, se incluyen allí los regalos por cumpleaños al personal, compras en bazar y demás gastos del área que no corresponden a ningún otro concepto. Las diferencias del presupuesto con respecto al gasto real surge principalmente por la variedad de conceptos que puede contener; por ejemplo en el mes de marzo en dónde se observó la necesidad de la provisión de uniformes a los empleados lo que acarrió un gasto más alto que el presupuestado tanto en marzo, se adquirió el uniforme para las mujeres, y en abril, culminó con los uniformes para los hombres. También hay una importante diferencia en el mes de junio puesto que hubo un error en la implementación del nuevo sistema, disparándose pagos incorrectos a varios proveedores que no han podido recuperarse. Regional decidió hacerse cargo de este inconveniente interno, sin poder imputarlo como costo por no pertenecer a una prestación. Luego, en el mes de octubre, nuevamente se incurrió en el gasto de uniformes para el verano.



3.1.3. Del área dirección

ANÁLISIS													
	ene-12	feb-12	mar-12	abr-12	may-12	jun-12	jul-12	ago-12	sep-12	oct-12	nov-12	dic-12	Total
GASTO REAL	10.172,50	7.726,50	8.636,48	7.961,00	7.693,00	7.945,00	8.367,80	10.010,16	9.698,01	9.095,11	10.129,85	10.495,42	107.930,83
GASTO PRESUPUESTADO	9.100,00	9.100,00	9.100,00	9.100,00	9.100,00	9.100,00	9.100,00	9.100,00	9.100,00	9.100,00	9.100,00	9.100,00	109.200,00
DESVIO EN PESOS	1.072,50	(1.373,50)	(463,52)	(1.139,00)	(1.407,00)	(1.155,00)	(732,20)	910,16	598,01	(4,89)	1.029,85	1.395,42	(1.269,17)
DESVIO EN %	11,79%	-15,09%	-5,09%	-12,52%	-15,46%	-12,69%	-8,05%	10,00%	6,57%	-0,05%	11,32%	15,33%	-13,95%
DESVIO ACUMULADO	1.072,50	(301,00)	(764,52)	(1.903,52)	(3.310,52)	(4.465,52)	(5.197,72)	(4.287,56)	(3.689,55)	(3.694,44)	(2.664,59)	(1.269,17)	(30.475,61)

Gastos	Gasto Real	Gasto Presupuestado	Desvio en \$	Desvio en %
Honorarios Directores y Síndico	95.000,00	90.000,00	5.000,00	5,56%
Movilidad y viaticos	12.930,83	19.200,00	-6.269,17	-32,65%

El mayor desvío se presenta en la partida “Movilidad y Viáticos”. Los conceptos que suele incluir la misma son almuerzos por reuniones del directorio y gastos de viajes a Federación y a la Obra Social Nacional. Como la forma de presupuestar consistió en dividir el gasto promedio que normalmente se hace en años anteriores (más un aumento del 30% que refleje la inflación) en los doce meses del año 2012, podemos observar que en la realidad el consumo no es tan uniforme, puesto que quizás si se viajó un mes, no se viajara en el próximo, y de igual manera con las reuniones, las cuales surgen, en muchas ocasiones, según la necesidad del momento, resultando los datos del pasado distintos a las necesidades en el presente.



3.1.4. Impositivo

ANÁLISIS													
	ene-12	feb-12	mar-12	abr-12	may-12	jun-12	jul-12	ago-12	sep-12	oct-12	nov-12	dic-12	Total
GASTO REAL	47.864,43	52.543,54	54.556,51	55.686,16	56.434,72	56.559,79	57.408,86	58.176,14	58.253,29	58.417,42	59.585,03	59.277,95	674.763,85
GASTO PRESUPUESTADO	47.984,74	47.984,74	53.955,55	55.760,35	55.760,35	55.760,35	56.657,53	56.657,53	56.657,53	58.757,91	58.757,91	58.757,91	663.452,38
DESUDIO EN PESOS	(120,31)	4.558,80	600,96	(74,19)	674,37	799,44	751,33	1.518,61	1.595,76	(340,49)	827,13	520,05	11.311,47
DESUDIO EN %	-0,25%	9,50%	1,11%	-0,13%	1,21%	1,43%	1,33%	2,68%	2,82%	-0,58%	1,41%	0,89%	21,41%
DESUDIO ACUMULADO	(120,31)	4.438,49	5.039,45	4.965,26	5.639,63	6.439,08	7.190,41	8.709,02	10.304,78	9.964,30	10.791,43	11.311,47	84.673,01

Gastos	Gasto Real	Gasto Presupuestado	Desvio en \$	Desvio en %
Comercio e Industria (0,56%)	145.848,57	143.449,51	2.399,06	1,67%
Ingresos Brutos (4,6%)	528.915,28	520.002,87	8.912,41	1,71%

Se puede observar que en general los desvíos son pequeños. El mes en el que más se acentúa es el de febrero puesto que los ingresos reales fueron mayores que los presupuestados, por lo tanto como los impuestos son un porcentaje de los dichos ingresos, el impuesto real es mayor al presupuestado.

3.1.5. De gastos financieros

ANÁLISIS													
	ene-12	feb-12	mar-12	abr-12	may-12	jun-12	jul-12	ago-12	sep-12	oct-12	nov-12	dic-12	Total
GASTO REAL	8.078,31	9.887,55	7.889,66	4.711,10	10.589,18	10.869,67	11.203,28	10.213,40	5.679,43	15.122,41	6.944,32	6.840,51	108.028,82
GASTO PRESUPUESTADO	9.000,00	9.000,00	9.000,00	9.000,00	9.000,00	9.000,00	9.000,00	9.000,00	9.000,00	9.000,00	9.000,00	9.000,00	108.000,00
DESUDIO EN PESOS	(921,69)	887,55	(1.110,34)	(4.288,90)	1.589,18	1.869,67	2.203,28	1.213,40	(3.320,57)	6.122,41	(2.055,68)	(2.159,49)	28,82
DESUDIO EN %	-10,24%	9,86%	-12,34%	-47,65%	17,66%	20,77%	24,48%	13,48%	-36,90%	68,03%	-22,84%	-23,99%	0,32%
DESUDIO ACUMULADO	(921,69)	(34,14)	(1.144,48)	(5.433,38)	(3.844,20)	(1.974,53)	228,75	1.442,15	(1.878,42)	4.243,99	2.188,31	28,82	(7.098,82)

Gastos	Gasto Real	Gasto Presupuestado	Desvio en \$	Desvio en %
Mantenimientos Cuentas	63.961,93	60.000,00	3.961,93	6,60%
Imp Debito y Credito	43.950,93	48.000,00	-4.049,07	-8,44%
Intereses por mora	115,96	1.200,00	-1.084,04	-90,34%

Se produce un gran desvío en la partida intereses por mora, pero su monto no representa un gasto significativo con respecto al total.



3.2. Presupuesto de ingresos

ANÁLISIS													
	ene-12	feb-12	mar-12	abr-12	may-12	jun-12	jul-12	ago-12	sep-12	oct-12	nov-12	dic-12	Total
INGRESO REAL	2.055.008,26	2.283.534,85	2.382.379,47	2.406.804,32	2.433.836,58	2.438.469,50	2.471.720,31	2.501.902,99	3.004.748,07	2.761.159,34	2.606.516,64	2.593.973,65	29.920.053,98
INGRESO PRESUPUESTADO	2.068.754,56	2.068.754,56	2.340.859,47	2.411.359,47	2.411.359,47	2.411.359,47	2.446.405,47	2.446.405,47	2.596.405,47	2.678.451,47	2.678.451,47	2.678.451,47	29.237.017,84
DESVIO EN PESOS	(13.746,30)	214.780,29	21.520,00	(4.555,15)	22.477,11	27.110,03	25.314,84	55.497,52	408.342,60	82.707,87	(71.934,83)	(84.477,82)	683.036,14
DESVIO EN %	-0,66%	10,38%	0,92%	-0,19%	0,93%	1,12%	1,03%	2,27%	15,73%	3,09%	-2,69%	-3,15%	28,78%
DESVIO ACUMULADO	(13.746,30)	201.033,99	222.553,99	217.998,84	240.475,94	267.585,97	292.900,81	348.398,33	756.740,93	839.448,79	767.513,96	683.036,14	4.823.941,39

Gastos	Gasto Presupuestado	Desvio en \$	Desvio en %
Aportes Sind - 3% pasivos y 0,5% activos	6.415.500,00	-4.976,26	-0,08%
Extra sindicato prevencion-fndo sol medic	756.000,00	950,74	0,13%
Extra Sindicato	600.000,00	250.000,00	41,67%
Obra Social Medicamentos OSPLYFC	2.636.874,24	-12.584,31	-0,48%
Obra Social Prestaciones OSPLYFC	8.666.649,60	349.866,48	4,04%
Obra Social Prestaciones OSFATLYF	9.777.834,00	82.563,24	0,84%
Odontologia OSPLYF	384.160,00	17.216,25	4,48%

La partida que presenta un mayor desvío es Extra Sindicato dado que una vez al año, el Sindicato hace una reasignación de dinero a las diferentes secretarías que lo componen, entre ellas la de Servicios Sociales, ocupada en su totalidad por Regional. Dicho dinero surge de actividades específicas del Sindicato, por lo que resulta una partida difícil de presupuestar.



3.3. Presupuesto de costos

ANÁLISIS													
	ene-12	feb-12	mar-12	abr-12	may-12	jun-12	jul-12	ago-12	sep-12	oct-12	nov-12	dic-12	Total
GASTO REAL	1.607.131,77	1.681.459,74	1.940.710,26	2.166.030,61	2.213.729,38	2.349.728,80	2.428.447,40	2.342.907,67	2.369.521,19	2.489.958,00	2.386.028,66	2.454.992,83	26.430.646,31
GASTO PRESUPUESTADO	1.482.681,39	1.677.887,60	1.619.662,93	1.857.212,97	2.272.451,19	2.234.718,73	2.323.609,33	2.553.687,86	2.460.106,19	2.377.702,08	2.523.560,92	2.495.368,94	25.878.650,13
DESVIO EN PESOS	124.450,38	3.572,14	321.047,33	308.817,64	(58.721,81)	115.010,08	104.838,07	(210.780,19)	(90.585,00)	112.255,92	(137.532,26)	(40.376,11)	592.372,30
DESVIO EN %	8,39%	0,21%	19,82%	16,63%	-2,58%	5,15%	4,51%	-8,25%	-3,68%	4,72%	-5,45%	-1,62%	39,47%

Costo	Costo Real	Costo Presupuestado	Desvio en \$	Desvio en %
Consumo medicamentos ambulatorios	2.369.228,45	2.544.171,26	-174.942,81	-6,88%
Consumo oncológicos	392.852,89	764.501,65	-371.648,76	-48,61%
Distribución directa diabéticos	1.185.785,04	1.174.261,23	11.523,81	0,98%
Crónicos	288.176,14	292.087,34	-3.911,20	-1,34%
Prestaciones DENFAR SA OSPLYFC	3.965.588,19	4.120.283,94	-154.695,75	-3,75%
Prestaciones DENFAR SA OSFATLYF	5.047.571,40	5.583.578,14	-536.006,74	-9,60%
Odontología OSPLYfC	775.964,63	581.977,50	193.987,13	33,33%
Reintegros Regional osplyf	314.817,61	293.014,72	21.802,89	7,44%
Reintegros Regional osfatlyf	328.530,80	284.001,66	44.529,14	15,68%
At. Obra social provincial	1.714.199,60	1.525.209,34	188.990,26	12,39%
At. Obra social nacional	240.888,41	151.166,56	89.721,85	59,35%
Prestaciones osplyf (EXTRA-DENFAR)	5.104.348,97	4.242.646,78	861.702,19	20,31%
Prestaciones osfatlyf (EXTRA-DENFAR)	4.149.933,57	3.829.882,79	320.050,78	8,36%
Auditoria osplyf	287.987,86	263.094,72	24.893,14	9,46%
Auditoria osfatlyf	264.772,75	228.772,50	36.000,25	15,74%

El costo total presupuestado asciende a \$25.878.650,13, mientras que el real arroja un valor de \$26.430.646,31, es decir que en valores absolutos existe una diferencia de \$592.372,30, por lo que en líneas generales no habría desvíos significativos.



4. ANÁLISIS: INFLACIÓN

La inflación, en economía, es el incremento generalizado y sostenido de los precios de bienes y servicios con relación a una moneda durante un período de tiempo determinado

Es importante su consideración en este trabajo puesto que la razonabilidad de la información que se presenta en los Estados Contables se ve afectada por la pérdida de poder adquisitivo de la moneda. La distorsión se produce porque el registro se efectúa a valores históricos y el proceso de inflación distorsiona la realidad de la información. Por ello, se debe recurrir a ajustar los valores del pasado para obtener datos comparables al momento de cierre de los estados contables.

4.1. Clasificación de los rubros patrimoniales según su comportamiento frente a las variaciones del poder adquisitivo de la moneda

- **Rubros monetarios:** son los que están expresados y representan moneda de valor actual, corriente, y no presentan ningún tipo de compensación o acompañamiento frente a la existencia de la inflación.
Los rubros monetarios para Regional son: el efectivo que posee en su cuenta corriente, y el saldo en fondo fijo, los créditos en moneda nacional y deudas en moneda nacional
Son rubros que no corren con la inflación, y al no acompañarla generan los denominados “resultados por exposición a la inflación”
- **Rubros no monetarios:** su valor nominal no representa la inversión u obligación efectiva en moneda de cierre. Van cambiando su valor y están expresados en moneda anterior a la de cierre.
Los rubros no monetarios para Regional son: el activo fijo, el patrimonio neto y las cuentas de resultado
- **Rubros monetarios concertados:** son aquellos que representan moneda – local o de otros países – disponible, invertida, por cobrar o por pagar,



pero van acompañando a la inflación por su naturaleza o por cláusulas que los regulan. Estas partidas generan resultados financieros. En períodos de inflación, esos resultados se deben calcular y registrar en términos reales.

Los rubros monetarios concertados de Regional son: la inversión en moneda extranjera.

4.2. Estados Contables en Moneda Homogénea

Para la conversión de los estados contables en moneda homogénea, utilizaremos lo que se denomina “método indirecto” que se basa en trabajar reexpresando las partidas no monetarias.

Para este procedimiento tendremos en cuenta el Índice de Precios al por Mayor base 1993 según INDEC:

ÍNDICE DE PRECIOS AL POR MAYOR base 1993 según INDEC			
Período	índice	Coeficiente	Inflación mensual
nov-11	500,73	1,1419	
dic-11	505,42	1,1313	1,06%
ene-12	510,26	1,1205	1,07%
feb-12	515,30	1,1096	1,10%
mar-12	521,39	1,0966	1,30%
abr-12	527,29	1,0844	1,23%
may-12	532,67	1,0734	1,10%
jun-12	537,95	1,0629	1,05%
jul-12	543,17	1,0527	1,02%
ago-12	548,79	1,0419	1,08%
sep-12	554,90	1,0304	1,15%
oct-12	560,64	1,0199	1,05%
nov-12	566,27	1,0097	1,01%
dic-12	571,77	1,0000	0,97%



Ajuste del Activo en moneda homogénea

- Caja y bancos: están expresados en moneda de cierre por tratarse de moneda nacional.
- Inversiones: está compuesto por moneda extranjera.

Rubro	Fecha de Origen	Valor de Origen	Coef.	Valor Ajustado	Valor al cierre	REI	Diferencia de Cambio
Inversión ME	dic-11	\$ 1.626.171,96	1,1313	\$ 1.839.650,87	\$ 1.823.217,02	\$ 213.478,91	-\$ 16.433,85

Inversión ME	\$ 197.045,06
Diferencia de Cambio	\$ 16.433,85
REI	\$ 213.478,91

- Créditos: están expresados en moneda de cierre por tratarse de derechos en moneda nacional
- Otros créditos: No se reexpresa. Esta expresado en moneda de cierre por tratarse de moneda nacional.
- Bienes de Uso:

Rubro	Fecha de Origen	Valor de Origen	Coef.	Valor Ajustado	REI
Muebles y Útiles	dic-11	\$ 7.030	1,1313	\$ 7.952,88	\$ 922,88
Depreciación Ac	dic-11	-\$ 3.776	1,1313	-\$ 4.272,16	-\$ 495,76
Subtotal		\$ 3.254		\$ 3.680,71	\$ 427,12
Instalaciones	dic-11	\$ 11.280	1,1313	\$ 12.760,80	\$ 1.480,80
Depreciación Ac	dic-11	-\$ 6.768,00	1,1313	-\$ 7.656,48	-\$ 888,48
Subtotal		\$ 4.512,00		\$ 5.104,32	\$ 592,32
Rodados	feb-12	\$ 116.500,00	1,1096	\$ 129.266,84	\$ 12.766,84
Instrumentos médicos	dic-11	\$ 7.733,00	1,1313	\$ 8.748,16	\$ 1.015,16
Depreciación Ac	dic-11	-\$ 4.640,00	1,1313	-\$ 5.249,13	-\$ 609,13
Subtotal		\$ 3.093,00		\$ 3.499,04	\$ 406,04
Equipos de Computación	dic-11	\$ 101.721,00	1,1313	\$ 115.074,62	\$ 13.353,62
Depreciación Ac	dic-11	-\$ 63.553,00	1,1313	-\$ 71.896,04	-\$ 8.343,04
Subtotal		\$ 38.168,00		\$ 43.178,58	\$ 5.010,58



Muebles y útiles		\$ 922,88	
	Depreciación Ac		\$ 495,76
	REI		\$ 427,12
Instalaciones		\$ 1.480,80	
	Depreciación Ac		\$ 888,48
	REI		\$ 592,32
Rodados		\$ 12.766,84	
	REI		\$ 12.766,84
Instrumentos médicos		\$ 1.015,16	
	Depreciación Ac		\$ 609,13
	REI		\$ 406,04
Equipos de computación		\$ 13.353,62	
	Depreciación Ac		\$ 8.343,04
	REI		\$ 5.010,58

Ajuste del pasivo en moneda homogénea

Tanto las deudas comerciales, laborales y fiscales son rubros monetarios sin componente financiero, por lo tanto no se ajustan.

Ajuste del Patrimonio en moneda homogénea

Debemos ajustar de la siguiente manera:

Rubro	Fecha de Origen	Valor de Origen	Coef.	Valor Ajustado	REI
Capital Social	dic-11	\$ 227.683	1,1313	\$ 257.572,53	\$ 29.889,53
Resultado No Asignado	dic-11	\$ 597.094	1,1313	\$ 675.478,68	\$ 78.384,68
Reserva Legal	dic-11	\$ 31.426	1,1313	\$ 35.551,51	\$ 4.125,51
					\$ 112.399,73

REI		\$ 112.399,73	
	Reserva Legal		\$ 4.125,51
	Rdo. No Asignado		\$ 78.384,68
	Ajuste de Capital		\$ 29.889,53



Ajuste de las cuentas de Resultado en moneda homogénea

– Ventas:

Rubro	Fecha de Origen	Valor de Origen	Coef.	Valor Ajustado	REI
Ventas	ene-12	\$ 2.068.754,56	1,1205	\$ 2.318.135,45	\$ 249.380,89
	feb-12	\$ 2.068.754,56	1,1096	\$ 2.295.462,44	\$ 226.707,88
	mar-12	\$ 2.340.859,47	1,0966	\$ 2.567.048,12	\$ 226.188,65
	abr-12	\$ 2.411.359,47	1,0844	\$ 2.614.771,77	\$ 203.412,30
	may-12	\$ 2.411.359,47	1,0734	\$ 2.588.362,41	\$ 177.002,94
	jun-12	\$ 2.411.359,47	1,0629	\$ 2.562.957,53	\$ 151.598,06
	jul-12	\$ 2.446.405,47	1,0527	\$ 2.575.218,18	\$ 128.812,70
	ago-12	\$ 2.446.405,47	1,0419	\$ 2.548.846,11	\$ 102.440,64
	sep-12	\$ 2.596.405,47	1,0304	\$ 2.675.341,06	\$ 78.935,59
	oct-12	\$ 2.678.451,47	1,0199	\$ 2.731.624,93	\$ 53.173,45
	nov-12	\$ 2.678.451,47	1,0097	\$ 2.704.466,42	\$ 26.014,95
	dic-12	\$ 2.678.451,47	1,0000	\$ 2.678.451,47	\$ 0,00
		\$ 29.237.017,84		\$ 30.860.685,89	\$ 1.623.668,05

REI	\$ 1.623.668,05
Ventas	\$ 1.623.668,05

– Costo de ventas:

Rubro	Fecha de Origen	Valor de Origen	Coef.	Valor Ajustado	REI
Costo de Ventas	ene-12	\$ 1.482.681,39	1,1205	\$ 1.661.413,27	\$ 178.731,89
	feb-12	\$ 1.677.887,60	1,1096	\$ 1.861.761,68	\$ 183.874,08
	mar-12	\$ 1.619.662,93	1,0966	\$ 1.776.165,01	\$ 156.502,08
	abr-12	\$ 1.857.212,97	1,0844	\$ 2.013.879,76	\$ 156.666,79
	may-12	\$ 2.272.451,19	1,0734	\$ 2.439.257,74	\$ 166.806,54
	jun-12	\$ 2.234.718,73	1,0629	\$ 2.375.211,69	\$ 140.492,96
	jul-12	\$ 2.323.609,33	1,0527	\$ 2.445.956,34	\$ 122.347,01
	ago-12	\$ 2.553.687,86	1,0419	\$ 2.660.620,83	\$ 106.932,97
	sep-12	\$ 2.460.106,19	1,0304	\$ 2.534.898,03	\$ 74.791,84
	oct-12	\$ 2.377.702,08	1,0199	\$ 2.424.904,96	\$ 47.202,88
	nov-12	\$ 2.523.560,92	1,0097	\$ 2.548.071,46	\$ 24.510,54
	dic-12	\$ 2.495.368,94	1,0000	\$ 2.495.368,94	\$ 0,00
		\$ 25.878.650,13		\$ 27.237.509,72	\$ 1.358.859,59

Costo de Ventas	\$ 1.358.859,59
REI	\$ 1.358.859,59



– Gastos de Administración e Indirectos:

Rubro	Fecha de Origen	Valor de Origen	Coef.	Valor Ajustado	REI
Gastos de administración e indirectos	ene-12	\$ 124.519,77	1,1205	\$ 139.530,18	\$ 15.010,41
	feb-12	\$ 123.519,77	1,1096	\$ 137.055,89	\$ 13.536,12
	mar-12	\$ 134.990,58	1,0966	\$ 148.034,23	\$ 13.043,64
	abr-12	\$ 138.375,44	1,0844	\$ 150.048,22	\$ 11.672,78
	may-12	\$ 138.875,44	1,0734	\$ 149.069,43	\$ 10.193,98
	jun-12	\$ 162.432,99	1,0629	\$ 172.644,88	\$ 10.211,89
	jul-12	\$ 139.772,62	1,0527	\$ 147.132,19	\$ 7.359,57
	ago-12	\$ 139.272,62	1,0419	\$ 145.104,52	\$ 5.831,89
	sep-12	\$ 139.772,62	1,0304	\$ 144.021,97	\$ 4.249,35
	oct-12	\$ 145.556,92	1,0199	\$ 148.446,56	\$ 2.889,64
	nov-12	\$ 181.556,92	1,0097	\$ 183.320,33	\$ 1.763,40
	dic-12	\$ 176.206,43	1,0000	\$ 176.206,43	\$ 0,00
		\$ 1.744.852,15		\$ 1.840.614,83	\$ 95.762,68

Gasto de Administración e Indirectos	\$ 95.762,68
REI	\$ 95.762,68

○ Gastos de Administración (Bancarios)

Rubro	Fecha de Origen	Valor de Origen	Coef.	Valor Ajustado	REI
Gastos Administrativos (bancarios)	ene-12	\$ 9.000,00	1,1205	\$ 10.084,92	\$ 1.084,92
	feb-12	\$ 9.100,00	1,1096	\$ 10.097,24	\$ 997,24
	mar-12	\$ 9.100,00	1,0966	\$ 9.979,30	\$ 879,30
	abr-12	\$ 9.100,00	1,0844	\$ 9.867,64	\$ 767,64
	may-12	\$ 9.100,00	1,0734	\$ 9.767,97	\$ 667,97
	jun-12	\$ 9.100,00	1,0629	\$ 9.672,10	\$ 572,10
	jul-12	\$ 9.100,00	1,0527	\$ 9.579,15	\$ 479,15
	ago-12	\$ 9.100,00	1,0419	\$ 9.481,05	\$ 381,05
	sep-12	\$ 9.100,00	1,0304	\$ 9.376,66	\$ 276,66
	oct-12	\$ 9.100,00	1,0199	\$ 9.280,66	\$ 180,66
	nov-12	\$ 9.100,00	1,0097	\$ 9.188,39	\$ 88,39
	dic-12	\$ 9.100,00	1,0000	\$ 9.100,00	\$ 0,00
		\$ 109.100,00		\$ 115.475,07	\$ 6.375,07

Gastos Administrativos (bancarios)	\$ 6.375,07
REI	\$ 6.375,07



– Gastos Operativos:

Rubro	Fecha de Origen	Valor de Origen	Coef.	Valor Ajustado	REI
Gastos Operativos	ene-12	\$ 116.826,80	1,1205	\$ 130.909,85	\$ 14.083,05
	feb-12	\$ 116.826,80	1,1096	\$ 129.629,46	\$ 12.802,66
	mar-12	\$ 117.326,80	1,0966	\$ 128.663,66	\$ 11.336,86
	abr-12	\$ 129.105,31	1,0844	\$ 139.996,10	\$ 10.890,79
	may-12	\$ 129.105,31	1,0734	\$ 138.582,14	\$ 9.476,82
	jun-12	\$ 147.140,62	1,0629	\$ 156.391,10	\$ 9.250,48
	jul-12	\$ 132.304,21	1,0527	\$ 139.270,54	\$ 6.966,33
	ago-12	\$ 132.804,21	1,0419	\$ 138.365,25	\$ 5.561,04
	sep-12	\$ 132.804,21	1,0304	\$ 136.841,71	\$ 4.037,50
	oct-12	\$ 141.628,76	1,0199	\$ 144.440,42	\$ 2.811,66
	nov-12	\$ 141.128,76	1,0097	\$ 142.499,50	\$ 1.370,74
	dic-12	\$ 157.777,95	1,0000	\$ 157.777,95	\$ 0,00
		\$ 1.594.779,77		\$ 1.683.367,68	\$ 88.587,91

Gasto Operativo	\$ 88.587,91
REI	\$ 88.587,91

– Gastos de Dirección:

Rubro	Fecha de Origen	Valor de Origen	Coef.	Valor Ajustado	REI
Gastos de Dirección	ene-12	\$ 9.100,00	1,1205	\$ 10.196,97	\$ 1.096,97
	feb-12	\$ 9.100,00	1,1096	\$ 10.097,24	\$ 997,24
	mar-12	\$ 9.100,00	1,0966	\$ 9.979,30	\$ 879,30
	abr-12	\$ 9.100,00	1,0844	\$ 9.867,64	\$ 767,64
	may-12	\$ 9.100,00	1,0734	\$ 9.767,97	\$ 667,97
	jun-12	\$ 9.100,00	1,0629	\$ 9.672,10	\$ 572,10
	jul-12	\$ 9.100,00	1,0527	\$ 9.579,15	\$ 479,15
	ago-12	\$ 9.100,00	1,0419	\$ 9.481,05	\$ 381,05
	sep-12	\$ 9.100,00	1,0304	\$ 9.376,66	\$ 276,66
	oct-12	\$ 9.100,00	1,0199	\$ 9.280,66	\$ 180,66
	nov-12	\$ 9.100,00	1,0097	\$ 9.188,39	\$ 88,39
	dic-12	\$ 9.100,00	1,0000	\$ 9.100,00	\$ 0,00
		\$ 109.200,00		\$ 115.587,13	\$ 6.387,13

Gasto de Dirección	\$ 6.387,13
REI	\$ 6.387,13



– Depreciaciones:

Rubro	Fecha de Origen	Valor de Origen	Coef.	Valor Ajustado	REI
Depreciaciones	dic-11	\$ 703,00	1,1313	\$ 795,29	\$ 92,29
	dic-11	\$ 1.127,97	1,1313	\$ 1.276,04	\$ 148,08
	feb-12	\$ 23.300,00	1,1096	\$ 25.853,37	\$ 2.553,37
	dic-11	\$ 773,30	1,1313	\$ 874,82	\$ 101,52
	dic-11	\$ 20.344,20	1,1313	\$ 23.014,92	\$ 2.670,72
		\$ 46.248,47		\$ 51.814,44	\$ 5.565,97

Depreciaciones	\$ 5.565,97
REI	\$ 5.565,97

Estados Contables en moneda homogénea

ESTADO DE SITUACION PATRIMONIAL PROYECTADO			
ACTIVO CORRIENTE		PASIVO CORRIENTE	
Caja y Banco	912.687	Deudas Comerciales	5.971.832
Inversiones	2.020.259	Deudas Laborales y previsionales	45.044
Créditos	3.554.601	Deudas Fiscales	12.709
Otros Créditos	251.000		
Total Activo Corriente	6.738.547	Total Pasivo Corriente	6.029.586
ACTIVO NO CORRIENTE		PASIVO NO CORRIENTE	
Bienes de Uso	138.481	Total Pasivo no Corriente	0
Total Activo no Corriente	138.481	TOTAL PASIVO	6.029.586
		PATRIMONIO NETO	
		TOTAL PATRIMONIO NETO	847.442
TOTAL ACTIVO	6.877.028	TOTAL PASIVO y PATRIMONIO NETO	6.877.028



ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO	
Ventas de Bienes y Servicios	30.860.685,89
Costo de Venta	-27.237.509,72
Ganancia Bruta	3.623.176,17
GASTOS	
Administrativos e Indirectos	-1.954.989,90
Operativos	-1.683.367,68
Dirección y Control	-115.587,13
	-3.753.944,70
Depreciación del ejercicio	-51.814,44
Resultado antes de Impuesto e Intereses	-182.582,97
Resultado Financieros y por Tenencia	
Resultado por Exposición a la Inflación	58.152,39
Diferencia de Cambio	3.270,21
Pérdida Ordinaria de las Operaciones	-121.160,37
Resultado del Ejercicio (Pérdida)	-121.160,37

ESTADO DE EVOLUCIÓN DEL PATRIMONIO NETO correspondientes al 31 de diciembre de 2012 (En pesos)										
Conceptos	CAPITAL				RESULTADOS ACUMULADOS					TOTAL DEL PATRIMONIO NETO
	APORTES DE LOS PROPIETARIOS				GANANCIAS RESERVADAS			RESULTADOS		
	Capital Suscripto	Ajuste de Capital	Aportes Irrevocables	Total de Capital	Legales	Otras	Total	NO ASIGNADOS	TOTAL	
Saldos inicial	227.683	29.890	0	257.573	35.552	0	35.552	675.479	711.030	968.603
Aportes Irrevocables				0					0	0
Pérdida del ejercicio (según Estado de Resultado)				0				-121.160	-121.160	-121.160
Reserva Legal *				0			0	0	0	0
Saldos al 31 de diciembre de 2012	227.683		0	257.573	35.552	0	35.552	554.318	589.870	847.442



5. CUADRO DE MANDO

Esta herramienta, traduce la estrategia y la misión en un amplio conjunto de medidas de actuación que proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica.

Proporciona el marco, la estructura y el lenguaje adecuado para comunicar o traducir la misión y la estrategia en objetivos e indicadores organizados en cuatro perspectivas: finanzas, clientes, procesos internos y formación y crecimiento, que permiten que se genere un proceso continuo de forma que la visión se haga explícita, compartida y que todo el personal canalice sus energías hacia la consecución de la misma.

5.1. Elaboración

Para la elaboración del Cuadro de Mando debemos tener en cuenta la misión de la empresa. Para Regional Luz y Fuerza Salud la misma consiste en:

Brindar la mayor cobertura y mejor servicio al afiliado

Dado el alcance del presente trabajo, se abocará la elaboración del Cuadro de Mando desde la perspectiva económica y financiera de la empresa, para lo cual se continuarán los siguientes pasos:

- 1) Identificación de los factores claves del éxito:
 - Equilibrio Económico
 - Equilibrio Financiero
 - Maximización en la utilización de los recursos

- 2) Identificación de los objetivos concretos que deben cumplirse, relacionados con los factores claves anteriormente planteados:
 - Control de costos y gastos



- Control de ingresos
- Rentabilidad apropiada
- Liquidez y cumplimiento de obligaciones
- Control de resultados

3) Determinación de los indicadores que sirvan de alerta a la hora de tomar decisiones. Para cada objetivo son:

- Control de costos y gastos
 - i. Costos / Ingresos
 - ii. Costos + Gastos / Ingresos
 - iii. Costos prestaciones / Costos Totales
 - iv. Costo medicamentos / Costos totales
 - v. Costos odontología / Costos totales
- Control de ingresos
 - i. Margen de utilidad sobre ventas
 - ii. Ingresos OSFATLYF / Costos prestaciones OSFATLYF
 - iii. Ingresos OSPLYF / Costos prestaciones OSPLYF
- Rentabilidad apropiada
 - i. Rentabilidad económica
 - ii. Rentabilidad financiera
- Liquidez y cumplimiento de obligaciones
 - i. Razón de endeudamiento
 - ii. Fondo de maniobra
 - iii. Liquidez corriente
 - iv. Rotación de cuentas por cobrar
 - v. Rotación de cuentas por pagar
- Control de resultados
 - i. Resultado Operativo
 - ii. Resultado Neto



- 4) Elaboración de Cuadro de Mando: se colorearán de rojo, amarillo y verde utilizando la técnica del semáforo para lograr una visión explícita del contenido del cuadro, y así presentar de forma útil la información.

REGIONAL L Y F SALUD S.A. INFORME DE GESTION			
Perspectiva	Objetivos	Indicadores	Cumplimiento de Objetivo
Económica Financiera	Control de costos y gastos	Costos / Ingresos	0,8851
		Costos + Gastos / Ingresos	1,0068
		Costo Prestaciones / Costos Totales	0,7930
		Costo Medicamentos / Costos Totales	0,1845
		Costos Odontología / Costos Totales	0,0225
	Control de ingresos	Margen de utilidad sobre ventas	-0,0077
		Ingresos OSFATLYF / Ctos prestaciones OSFATLYF	0,9703
		Ingresos OSPLYF / Ctos prestaciones OSPLYF	1,1457
	Rentabilidad apropiada	Rentabilidad económica	-0,0338
		Rentabilidad financiera	-0,3565
	Liquidez y cumplimiento de obligaciones	Razón de endeudamiento	9,5527
		Fondo de maniobra	511.917
		Liquidez corriente	1,0849
		Rotación de cuentas por cobrar	9,5801
		Rotación de cuentas por pagar	4,7287
	Control de resultados	Resultado Operativo	-244.713
		Resultado Neto	-225.009

5.2. Lectura del Cuadro de Mando para Regional Luz y Fuerza Salud S.A.

Control de costos y gastos

- i. Costos / Ingresos: por cada peso de ingreso, se destinan \$0.885 para cubrir el costo variable.
- ii. Costos + Gastos / Ingresos: por cada peso de ingreso, la empresa destina 1.0068 a la totalidad de costos y gastos, es decir que operará con pérdidas durante el período.
- iii. Costos prestaciones / Costos Totales: el costo de las prestaciones médicas representa el 79,30% del costo total.



- iv. Costo medicamentos / Costos totales: el costo en medicamentos representa el 18,45% del costo total
- v. Costos odontología / Costos totales: el costo odontología representa el 2,25% del costo total

Dado que la empresa operará con pérdidas durante el período, resulta conveniente, en cuanto política de costos, controlar las prestaciones médicas ya que representan casi el 80% del costo total. Una medida que puede tomarse en este sentido es capacitar al personal operativo para mejorar la auditoría médica de modo que permita debitar prestaciones que no correspondan pagar.

Control de ingresos

- i. Margen de utilidad sobre ventas: La pérdida es de \$ 0.0077 por cada peso de ingreso, es decir, la situación económica de la empresa está comprometida
- ii. Ingresos OSFATLYF / Costos prestaciones OSFATLYF: por cada peso de costo destinado a las prestaciones de OSFATLYF, ingresa \$0.9703 para cubrirlo.
- iii. Ingresos OSPLYF / Costos prestaciones OSPLYF: por cada peso de costo destinado a la totalidad de prestaciones de OSPLYF – prestaciones médicas, medicamentos y odontología – entran \$1.1457 para cubrirlo.

Para contribuir a mejorar la pérdida, que arroja un margen de utilidad sobre ventas negativo, sería apropiado renegociar las cápitas obtenidas por parte de la Obra Social OSFATLYF, ya que su aporte no cubre la totalidad de las prestaciones destinadas a sus afiliados.



Rentabilidad apropiada

- i. Rentabilidad económica: el conjunto de Activos incorporados a la empresa generan un rendimiento negativo del 3,38%
- ii. Rentabilidad financiera: el Patrimonio Neto genera un rendimiento negativo del 35,65%

De acuerdo con el análisis hecho hasta el momento, tanto la rentabilidad económica como la financiera son negativas, debido a que los costos y gastos superan a los ingresos, ya que dichos ingresos no pueden invertirse en algún proyecto que genere mayor rentabilidad, puesto que la actividad principal de Regional requiere de alta liquidez para afrontar sus pasivos.

Liquidez y cumplimiento de obligaciones

- i. Razón de endeudamiento: los acreedores de Regional son los que financian mayormente a la empresa.
- ii. Fondo de maniobra: la salud financiera de la empresa para hacer frente a sus obligaciones de corto plazo es buena.
- iii. Liquidez corriente: el activo circulante tiene la cualidad de poder ser convertido en efectivo en poco tiempo sin pérdida significativa de su valor.
- iv. Rotación de cuentas por cobrar: la empresa rota sus cuentas por cobrar 9,58 veces al año, es decir, cada 38 días. Se interpreta que tiene un eficiente manejo de sus créditos.
- v. Rotación de cuentas por pagar: la empresa rota su pasivo 4,73 veces al año, es decir, cada 77 días. Tiene un eficiente manejo de sus cuentas por pagar.

Los indicadores de liquidez dan señal de equilibrio. Esto se debe a que los pasivos corrientes son menores al capital de trabajo, que permite aumentar las posibilidades de hacer frente a las obligaciones, y a que los períodos de disponibilidad de los ingresos son más cortos que los de exigibilidad del pasivo.



Control de resultados

- i. Resultado Operativo: este resultado no incluye los resultados financieros, es decir, no incluye la diferencia de cambio por la tenencia de dólares, que solo representa \$19.704
- ii. Resultado Neto: este resultado arrojó una pérdida de \$225009, dado al problema económico que se puede evidenciar con el análisis realizado hasta aquí.

Podemos observar que la empresa presenta un desequilibrio económico que arroja dicho resultado negativo, para lo cual se han planteado posibles soluciones que permitirían recuperar uno de los objetivos primordiales de Regional: lograr una rentabilidad nula, de tal manera que todos los recursos que ingresan puedan destinarse por completo al pago de las diferentes prestaciones .

Así mismo, con el buen manejo de los recursos puede lograr obtener la liquidez necesaria para hacer frente a sus obligaciones, y así evitar un eventual corte de servicio por parte de los prestadores.

La elaboración del presupuesto y el análisis de los diferentes elementos de gestión permiten tomar decisiones hoy que corrijan el futuro desequilibrio económico.



CONCLUSION FINAL

Mediante este trabajo, se evidenció la importancia que los Presupuestos tienen en las empresas, sean con o sin fines de lucro, pequeñas o medianas en su tamaño, dado que, a partir de esta gestión, se logra minimizar el riesgo en las operaciones de la organización ya que permite proyectarnos hacia el futuro y visualizar las medidas necesarias para evitar los desvíos económicos y financieros previsibles en el tiempo.

De esta manera se logra la revisión de políticas y estrategias de la empresa, para direccionarlas hacia lo que verdaderamente se busca, es decir, facilitar a que cada uno de los miembros de la organización se conduzca eficientemente hacia los fines y objetivos planteados por la misma.

Con una herramienta de gran utilidad como lo es el cuadro de mando integral, se proporciona una mirada rápida y global en el desempeño de la empresa, que permite alinear las actividades individuales y organizacionales al logro de las metas estratégicas de largo plazo.

La aplicación de todas las herramientas propuestas, son necesarias, accesibles y no demandan grandes inversiones, para aportar elementos valiosos que permiten ayudar a la empresa a clarificar sumisión y objetivos, y mejorar sus resultados.

Las conclusiones obtenidas, para la empresa que nos ocupa, nos demuestran que, ajustando algunas negociaciones y criterios, se lograran resultados satisfactorios.



BIBLIOGRAFIA CONSULTADA

Guía de estudio Sistemas Contables III, de Héctor Traballini

Guía de Contabilidad Superior I, de Hugo Carlos Priotto

Guía de estudio Administración Financiera de Héctor Traballini

Contabilidad de Costos, de Charles T. Horngren y George Foster

Control de Gestión Joan M Amat

Control de Gestión y Control Presupuestario. Mallo Carlos y merlo Jose Mc Graw Hill

Cuadro de Mando Integral Robert S. Kaplan y David P. Norton

Flujo de Fondos y Estados Contables Proyectados Editorial Reisa S.R.L.

Presupuesto Integrado, Osvaldo A. Mocciaro. Ediciones Macchi.

Proceso Administrativo. Idalberto Chiavenato. Editorial Mc Graw Hill.

Análisis de Estados Financieros – Leopoldo A. Bernstein

Actuación profesional. Gestión e información de estados contables - Miguel Angel Di Ranni,

Estados contables proyectados - Luis E. Sánchez Brot

Análisis de estados contables. 4ta edición - E FowlerNewtn

<http://www.regionalluzyfuerza.org/>

<http://www.gerencie.com/razones-financieras.html>