



Universidad de la Defensa Nacional

Centro Regional Universitario Córdoba - IUA

INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONÁUTICO  
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN

Contador Público

PROYECTO FINAL DE GRADO

Proyección y análisis de los EECC de la transformación  
societaria, de un Centro de Rehabilitación Neurológico

Autores:

*Arias, Magdalena H.*

*Corradi, María Florencia*

Tutor:

*Ropolo, Mariela Soraya*

2019

## Índice General

Índice de Tablas .....	7
Índice de Gráficos .....	9
Índice de Figuras .....	10
Dedicatoria.....	11
Agradecimientos .....	12
Resumen .....	13
Palabras Clave.....	14
Introducción .....	16
Capítulo 1: Organización y su entorno.....	18
1.1 Descripción General de la Empresa .....	19
1.2 Estructura formal.....	20
1.2.1 Descripción de tareas y funciones .....	21
1.3 Estrategia.....	25
1.4 Análisis FODA.....	25
1.5 Análisis PEST.....	27
1.5.1 Análisis Político.....	27
1.5.2 Análisis económico.....	29
1.5.3 Análisis Social. ....	33
1.5.4 Análisis Tecnológico.....	33

1.6 El Sistema de Salud Argentino.....	34
1.6.1 Prestación y desempeño del Sistema de Salud Argentino.....	37
1.7 Conclusión del capítulo.....	39
Capítulo 2: Evaluación de la factibilidad de la reestructuración integral.....	40
Análisis de viabilidad .....	41
2.1 Viabilidad Comercial y Estratégica .....	41
2.1.1 Consideraciones sobre la competencia.....	43
2.1.2 Consideraciones sobre el precio de cesión.....	44
2.1.3 Conclusión del análisis comercial y estratégico .....	45
2.2 Viabilidad Técnica.....	45
2.2.1 Resolución General 3945 y 3946.....	46
2.2.2 Características del Centro.....	47
2.2.3 Conclusión del análisis técnico.....	48
2.3 Viabilidad Legal-Normativa y Ambiental .....	48
2.3.1 Otros requerimientos.....	49
2.3.2 Conclusión del análisis legal-normativo y ambiental .....	49
2.4 Viabilidad Financiera.....	49
2.4.1 Ingresos del proyecto .....	49
2.4.2 Egresos del proyecto .....	51
2.4.3 Costos no erogables .....	53
2.4.4 Flujo de Fondos del Proyecto .....	54

2.4.5 Evaluación financiera del proyecto.....	54
2.4.6 Conclusión del estudio financiero.....	55
2.5 Conclusión del capítulo.....	55
Capítulo 3: Elección del tipo societario.....	56
3.1 Elección del tipo societario .....	57
3.2 Constitución e inscripción.....	59
3.2.1 Constitución.....	59
3.2.2 Resumen de costos de constitución de S.R.L. ....	62
3.3 Régimen tributario de la S.R.L.....	63
3.3.1 Inscripción de sociedades en AFIP – RG 2337/07 – RG 10/97. ....	65
3.3.2 Inscripción en Rentas – Ingresos Brutos .....	66
3.3.3 Habilitación Municipal.....	67
Inicio de trámites de habilitación comercial, industrial, de transportes, servicios y otros: .....	67
3.4 Organización formal .....	68
3.5 Conclusión del capítulo.....	70
Capítulo 4: Proyección de los EECC del nuevo Centro .....	71
4.1 Introducción .....	72
4.2 Proyección del Estado de Resultados .....	72
4.2.1 Proyección de los ingresos por ventas de servicios .....	72
4.2.2 Proyección del costo de producción del servicio.....	73

4.2.3 Clasificación y proyección de los Gastos.....	74
4.2.4 Armado del Estado de Resultados .....	76
4.3 Proyección del Estado de Situación Patrimonial.....	77
4.3.1 Condiciones de compra y venta.....	77
4.3.2 Proyección de las cuentas por cobrar.....	77
4.3.3 Política de efectivo y equivalente .....	78
4.3.4 Proyección de los Bienes de Uso.....	78
4.3.5 Proyección de las Deudas Sociales y previsionales.....	79
4.3.6 Proyección de las Deudas Fiscales .....	80
4.3.7 Proyección del Estado de Situación Patrimonial.....	80
4.4 Conclusión del Capítulo.....	82
Capítulo 5: Análisis de EECC proyectados .....	83
5.1 Análisis vertical del Estado de Situación Patrimonial.....	84
5.1.1 Interpretación.....	84
5.2 Análisis de tendencia .....	89
5.2.1 Interpretación.....	89
5.3 Análisis de la situación financiera de corto plazo .....	90
5.3.1 Interpretación.....	90
5.3.2 Pronóstico de la situación financiera de corto plazo.....	94
5.4 Análisis de la situación financiera de largo plazo .....	95
5.4.1 Interpretación.....	95



5.4.2 Pronóstico de la situación financiera de largo plazo.....	97
5.5 Análisis de la situación económica.....	98
5.5.1 Interpretación.....	99
5.5.2 Pronóstico de la situación económica en moneda corriente.....	100
Conclusión .....	102
Bibliografía. ....	104
Anexo I .....	106
Anexo II.....	115
Anexo III.....	117
Anexo IV .....	120
Anexo V.....	122
Anexo VI .....	123

## Índice de Tablas

Tabla 1: Actividades y personal de la organización.....	20
Tabla 2: Principales indicadores macroeconómicos.....	29
Tabla 3: Expectativas de tipo de cambio nominal .....	32
Tabla 4: Expectativa de interés promedio mensual.....	32
Tabla 5: Principales indicadores socio económicos.....	33
Tabla 6: Tipo de Discapacidad.....	43
Tabla 7: Prestaciones.....	45
Tabla 8: Inversión Inicial.....	48
Tabla 9: Cantidad de Pacientes.....	50
Tabla 10: Ingresos Proyectados.....	50
Tabla 11: Lista de Obras Sociales.....	51
Tabla 12: Egresos Proyectados.....	52
Tabla 13: Gastos de Personal.....	53
Tabla 14: Gastos de Personal Proyectado.....	53
Tabla 15: Depreciación Bienes de Uso.....	54
Tabla 16: Flujo de Fondos del Proyecto.....	54
Tabla 17: Cálculo de VAN y TIR.....	55
Tabla 18: Proyección de los Ingresos por ventas de servicios.....	72
Tabla 19: Detalle de los componentes del costo de producción del servicio.....	73
Tabla 20: Proyección del costo de producción del Servicio.....	73
Tabla 21: Clasificación de los gastos 2019.....	74
Tabla 22: Clasificación de los gastos 2020.....	75
Tabla 23: Proyección de los gastos.....	76
Tabla 24: Estado de Resultados Período 2019.....	76



Tabla 25: Estado de Resultados Período 2020.....	77
Tabla 26: Proyección de las cuentas por cobrar.....	78
Tabla 27: Proyección del efectivo y equivalente.....	78
Tabla 28: Proyección de Bienes de Uso período 2019.....	79
Tabla 29: Proyección de Bienes de Uso período 2020.....	79
Tabla 30: Proyección de las deudas sociales y previsionales.....	79
Tabla 31: Proyección de las deudas fiscales.....	80
Tabla 32: Proyección de Estado de Situación Patrimonial período 2019.....	80
Tabla 33: Descomposición del Patrimonio Neto.....	81
Tabla 34: Proyección de Estado de Situación Patrimonial período 2020.....	81
Tabla 35: Descomposición del Patrimonio Neto.....	82
Tabla 36: Análisis vertical del Estado de Situación Patrimonial 2019.....	84
Tabla 37: Análisis vertical del Estado de Situación Patrimonial 2020.....	87
Tabla 38: Análisis Horizontal de Estado de Situación Patrimonial.....	89
Tabla 39: Ratio de la situación Financiera de corto plazo.....	90
Tabla 40: Plazo promedio de realización del Activo Corriente período 2019.....	93
Tabla 41: Plazo promedio de exigibilidad del Pasivo período 2019.....	93
Tabla 42: Plazo promedio de realización del Activo Corriente período 2020.....	93
Tabla 43: Plazo promedio de exigibilidad del Pasivo Corriente período 2020.....	94
Tabla 44: Ratio de la situación financiera de largo plazo.....	95
Tabla 45: Análisis vertical del Estado de Resultado.....	98
Tabla 46: Análisis horizontal del Estado de Resultado.....	98
Tabla 47: Ratio de la situación económica.....	99



### Índice de Gráficos

Gráfico 1: Expectativas de inflación próximos 12 y 24 meses.....	30
Gráfico 2: Expectativa de información anual – IPC.....	31
Gráfico 3: Expectativa de crecimiento anual del PIB.....	31
Gráfico 4: América Latina prevalencia de la Discapacidad.....	42

## Índice de Figuras

Figura 1: Organigrama de la organización.....	20
Figura 2: Encuesta de Management & fit.....	28
Figura 3: Encuesta de Synopsis.....	28
Figura 4: Encuestas de D’Alessio IROL – Berensztein.....	29
Figura 5: Conformación del Mercado de la Salud Argentino.....	36
Figura 6: Centro Categorizador en Argentina.....	44
Figura 7: Nuevo Organigrama General.....	69
Figura 8: Estructura Patrimonial de la Empresa año 2019.....	86
Figura 9: Estructura Patrimonial de la Empresa año 2020.....	88



### **Dedicatoria**

Le dedico este trabajo a mis padres, quienes me hicieron la persona que soy, a mis hermanos que siempre estamos juntos, sobrinos, sobrinos nietos, a quien nunca me soltó la mano y a los por venir que sea una fuente de inspiración y motivación para construir su presente y su futuro, se cierra con éxito este largo camino.

“No abandonen un sueño, sin darle la oportunidad que sea realidad...”

Magdalena

Este trabajo se lo dedico a mi hija Pilar que ha sido mi fuente de motivación más grande, para concluir con éxito este proyecto de tesis, a mis padres por haberme forjado como la persona que soy en la actualidad, especialmente a mi mamá que siempre me contuvo ante toda adversidad, incentivándome a que no abandonara la carrera y a mi tía María Esther, que más que tía era mi segunda mamá, ella siempre creyó en mí, en que lo lograría.

Florencia



### **Agradecimientos**

Queremos agradecer al Instituto Universitario Aeronáutico por habernos permitido formarnos; a nuestros profesores quienes fueron los responsables de realizar su aporte, que se verá reflejado en la culminación de nuestro paso por la universidad; en especial a la Cra. Mariela Ropolo, por su aceptación y colaboración en nuestro Proyecto de Grado en calidad de tutora.

Extendemos nuestro agradecimiento a todas las personas que colaboraron con nuestro desempeño de manera directa o indirecta, principalmente a nuestros padres, hermanos, compañeros de vida, sobrinos, primas, cuñadas, tíos, ahijados, amigos de la vida, a los compañeros de la facultad, a mis amigas del Pio XII, los equipos de trabajo de Vulcano, que me vieron crecer, Grant Thornton y Lan Argentina.

Gracias a todos ustedes que siempre creyeron en nosotras y nos apoyaron para seguir adelante.

## Resumen

El presente Proyecto Final de Grado se propone analizar la conveniencia de la transformación societaria de una Empresa Unipersonal a una S.R.L. y el impacto de un plan de reestructuración integral en un Centro Privado de Rehabilitación Neurológica en la ciudad de Gral. Pico (La Pampa), en la proyección y análisis de sus Estados Contables para los períodos 2019-20.

El mencionado centro de salud inició sus actividades en el año 2006 y actualmente atiende distintas problemáticas neurológicas y cuenta con un equipo interdisciplinario de profesionales. Desde el año 2015 es el único Centro de Rehabilitación Neurológica categorizado en toda la provincia de La Pampa, logrando pasar de ser un Consultorio de Kinesiología Neurológica a ser Centro de Rehabilitación Neurológica.

En la actualidad se encuentra funcionando en una propiedad que es rentada y el propietario del centro dispone de un terreno de una superficie de 1.500 Mts<sup>2</sup>, adquirido en el año 2015, en el cual se está analizando y evaluando la edificación e instalación del nuevo centro médico.

### Palabras Clave

**Análisis de Estados Contables Projectados:** Es uno de los pilares fundamentales del planeamiento. Así como se efectúa el análisis de información perteneciente a situaciones del pasado el cual permite determinar la situación financiera de una empresa, es posible evaluar también la solvencia y rentabilidad que le espera en el futuro. El punto de partida de este conjunto de decisiones anticipadas puede sintetizarse en el proceso de presupuestación integral.

**Centro de rehabilitación neurológica:** Centro médico especializado dedicado a la rehabilitación neurológica por medio de un programa supervisado por un médico y diseñado para las personas con enfermedades, traumatismos o trastornos del sistema nervioso. La rehabilitación neurológica con frecuencia puede mejorar la funcionalidad, aliviar los síntomas y aumentar el bienestar del paciente.

**Evaluación financiera de proyectos:** Es una investigación profunda del flujo de fondos y los riesgos, con el objeto de determinar un eventual rendimiento de la inversión realizada en el proyecto.

**Proyección de Estados Contables:** Los EECC proyectados son el resultado de la presupuestación integral que efectúa una organización. Como toda información prospectiva, cobran especial importancia las premisas e hipótesis que las personas involucradas en el proceso de presupuestación adopten para efectuar las estimaciones propias de esa tarea.

**Proyectos de inversión:** Conjunto de actividades coordinadas e interrelacionadas que intentan cumplir con un fin específico. Un proyecto de inversión, por lo tanto, es una propuesta de acción que, a partir de la utilización de los recursos disponibles, considera posible obtener ganancias.

**Sociedad Anónima:** Es un tipo de sociedad mercantil en el que la responsabilidad de los socios se limita a lo aportado. El capital está dividido en acciones y está integrado



por las aportaciones de los socios que no responden personalmente de las deudas sociales.

**Sociedad de Responsabilidad Limitada:** Sociedad en la que el capital social, que estará dividido en participaciones sociales, indivisibles y acumulables, estará integrado por las aportaciones de todos los socios, quienes no responderán personalmente de las deudas sociales.

## Introducción

La organización bajo estudio es un Centro de Rehabilitación Neurológico que funciona como una empresa unipersonal en la ciudad de Gral. Pico (La Pampa), que a partir del año 2015, pasó de ser un Consultorio a un Centro de Rehabilitación. Cuando funcionaba como consultorio, trabajaba principalmente con pacientes particulares y muy pocas obras sociales.

Una vez lograda la categorización y por la fuerte demanda de los pacientes en querer hacer un tratamiento interdisciplinario, gran cantidad las obras sociales eligieron trabajar con la mencionada institución. Esto provocó un incremento considerable de la demanda local. Las principales obra sociales con mayor número de pacientes en la lista de espera son PAMI (nacional), OSECAC y SEMPRES (provincial).

El significativo incremento de la demanda, motorizó al propietario a realizar un análisis de la factibilidad de llevar adelante un plan de reestructuración integral del Centro, con todas las comodidades que estos pacientes requieren y poder ampliar el caudal de servicios prestados para una demanda insatisfecha y variada (niños y adultos).

Se estima que con el nuevo centro se triplicará el número de profesionales de la salud y tendrá una capacidad para albergar cincuenta pacientes por turno, todo lo cual implica un fuerte compromiso social.

Concretamente, la reestructuración abarcará:

- Construcción de un nuevo inmueble en un terreno de 1500 m<sup>2</sup> propiedad del titular, que fue adquirido en 2015 y se localiza a diez cuadras del centro de la ciudad.
- Ampliación de los servicios de rehabilitación ofrecidos.
- Incorporación de personal médico y auxiliar adicional.
- Adquisición de nuevo equipamiento para desarrollar su actividad.
- Reestructuración organizacional (planeación estratégica y estructura formal)



- Cambio de la estructura jurídica de la organización pasando de una empresa unipersonal a una SRL.

Al efectuar la transformación a una Sociedad de Responsabilidad limitada, implicará la presentación de balance, es por ello que con el objetivo de presentar una mayor información para la toma de decisión, se realizará una proyección de los Estados Contables de la organización y su posterior análisis para determinar la futura posición económica y financiera del Centro ya reestructurado y compararlo con la situación previa.



Universidad de la Defensa Nacional

Centro Regional Universitario Córdoba - IUA

## **Capítulo 1: Organización y su entorno**

## 1.1 Descripción General de la Empresa

El centro de salud inició sus actividades en el año 2006, atiende distintas problemáticas neurológicas de todas las edades. Cuenta con un equipo interdisciplinario de profesionales conformado por: Kinesiólogos, Psicólogos, Médicos y un Médico Fisiatra, Asistente Social, Fonoaudiólogos, Acompañantes Terapéuticos, Psicomotricistas y Musicoterapistas.

Es el único Centro de Rehabilitación Neurológica categorizado en toda la provincia de La Pampa, ya que en el año 2015 logró obtener la categoría y pasó de ser un Consultorio de Kinesiología Neurológico a ser Centro de Rehabilitación Neurológico.

La diferenciación del centro con un consultorio es que la rehabilitación es multidisciplinaria en la cual un paciente va a un solo lugar y es atendido por un equipo capacitado en las distintas áreas; simplificando la vida al paciente y familiares.

Asimismo estos no tienen que preocuparse del traslado de un lado al otro de la ciudad ya que generalmente son pacientes con un grave problema para trasladarse solos y necesitan de otra persona.

Es una empresa unipersonal dirigida por el titular y está ubicado en la ciudad de General Pico, es la segunda ciudad más importante de la provincia de La Pampa. Lograda la categoría comenzaron a llegar pacientes de Quemú Quemú, Intendente Alvear, Speluzzi, Dorila, Eduardo Castex etc. El interés de la gente se masificó en toda la provincia e incluso pasando la frontera provincial (Bahía Blanca, Trenque Lauquen, Río Negro y sur de Córdoba).

El titular del Centro, en sus años de especialización en Buenos Aires trabajó en el instituto FLENI, donde hoy sigue teniendo una muy buena relación. Algunos pacientes neurológicos que son de La Pampa y que fueron atendidos en Buenos Aires, el mismo instituto FLENI los deriva a General Pico porque saben que él tiene la formación acorde con el tratamientos que ellos realizan.

## 1.2 Estructura formal

Actualmente cuenta con un plantel de personal de 15 empleados en relación de dependencia. El organigrama presentado a la Junta Médica Provincial para pasar de la categoría de Consultorio a Centro fue el siguiente:

**Figura 1: Organigrama de la organización**



Fuente: Elaboración propia en base a información suministrada por el centro

A continuación se detalla la cantidad de personal para cada una de las actividades:

**Tabla 1: Actividades y personal de la organización**

Actividades	Cantidad de personal
Kinesiología	4
Psicopedagogía	1
Fonoaudiología	2
Psicología	2
Musicoterapia	1
Fisiatría	1
Neurología	1
Asistente Social	1
Bioingeniería	1
Administración	1
Secretaria	1
Limpieza	1
Total	17

Fuente: Elaboración propia en base a información suministrada por el centro

### 1.2.1 Descripción de tareas y funciones

El propietario es el administrador general, es la persona que tiene a cargo una mirada amplia y como un todo de la organización. Es el representante de la organización ante cualquier organismo. Es quien lleva a la empresa a cumplir su objetivo. Para estar informado de todo lo que está pasando, cuenta con distintos pilares que transmiten los reclamos de los empleados y las necesidades de los pacientes.

El personal administrativo, es el encargado de estar en permanente contacto con las obras sociales tanto para hacer los reclamos de los pagos como de presentar toda la documentación requerida para la actualización de los presupuestos de los pacientes que en general son de 12 meses.

En cada área profesional se tiene un referente, generalmente es el profesional de mayor experiencia en el centro. El referente de cada departamento es quien se comunica y transmite todas las novedades del funcionamiento de sus tareas al Administrador.

El encargado de cada departamento lleva a cabo la supervisión de los demás profesionales a cargo y reuniones con el resto de los referentes y con el Administrador. Se detallan las planificaciones del servicio y de las actividades de los profesionales:

#### **Médico Fisiatra:**

- Evaluación y diagnóstico médico.
- Derivación según áreas de tratamiento (kinesiología, fonoaudiología, terapeuta ocupacional, psicología, etc.)
- Determinación de la frecuencia de tratamiento.
- Solicitud de estudios complementarios para establecer diagnósticos, pronósticos y tratamiento.
- Registro de Historias Clínicas.

#### **Kinesiología:**

- Evaluación kinésica – neuromotriz.

- Elaboración de plan de tratamiento con objetivos a corto, mediano y largo plazo.
- Tratamiento kinésico neuromotor.
- Re-evaluaciones periódicas.
- Supervisiones de tratamientos.
- Asesoramiento a familiares o acompañantes terapéuticos sobre pautas en el manejo de actividades de la vida diaria.
- Registro de Historias Clínicas.

#### **Servicio Social:**

- Promover la adquisición de habilidades y destrezas sociales que potencien la normalización e integración dentro de su comunidad y de la sociedad en general.
- Desarrollar habilidades de interacción, pensamiento crítico y de acción, apostando a la promoción y motivación personal.
- Asesoramiento ante las necesidades que presente el paciente respecto del servicio de rehabilitación.
- Asesoramiento sobre trámites para certificados de discapacidad, y sus beneficios.
- Asesoramiento y gestión de la documentación exigida por las obras sociales de los pacientes.
- Seguimiento y contención de los pacientes en el transcurso del tratamiento.
- Acompañamiento y soporte profesional a las familias.
- Fortalecimiento de las redes sociales de la familia.
- Registro en Historias Clínicas.

#### **Psicología:**

- Evaluación psicológica y de perfil neurocognitivo para diseño de plan de tratamiento.
- Psicoterapia cognitivo-conductual individual.

- Neuropsicoterapia. Abordaje del sufrimiento psicológico/emocional asociado al daño cerebral.
- Estimulación y Rehabilitación cognitiva individual y grupal. Destinado a mejorar o compensar los déficits neurocognitivos producidos por procesos que afectan el normal funcionamiento cerebral.
- Orientación y asesoramiento psicológico a familiares, acompañantes o cuidadores.
- Registro en Historias Clínicas.

#### **Fonoaudiología:**

- Evaluación y diagnóstico Fonoaudiológico.
- Detección de trastornos relacionados con la comunicación, lenguaje, deglución y/o sistema estomatognático.
- Elaboración de plan de tratamiento, con objetivos a corto, medianos y largo plazo.
- Prevención y tratamiento en los trastornos de voz, habla, comunicación, lenguaje y deglución en relación a desviaciones neurológicas.
- Abordaje interdisciplinario con áreas involucradas en el tratamiento.
- Reuniones con padres, familiares y personas relacionadas con el paciente.
- Registro en Historias Clínicas.

#### **Psicomotricidad:**

- Evaluación psicomotriz (pruebas de coordinación dinámica general, pruebas de control postural y equilibrio, pruebas de coordinación dinámica manual, pruebas de espacios y escrituras).
- Elaboración del tratamiento con respectivos objetivos.
- Tratamiento propiamente dicho.
- Registro en Historias Clínicas.

#### **Apoyo Pedagógico Especial (Talleres):**

- Apoyo de actividades escolares, específicamente pedagógicas.

- Actividades de juego y actividades de la vida diaria.
- Talleres varios, de acuerdo a la demanda de los pacientes.
- Acompañamiento en la trayectoria escolar del niño, en conjunto con la escuela de base.
- Reuniones periódicas con las distintas instituciones escolares y/o profesionales intervinientes con el paciente.
- Elaboración de planes de trabajo e informes a quienes lo soliciten.
- Registro en Historias Clínicas.

### **Musicoterapia:**

- Evaluación de aptitudes musicales y corporales.
- Evaluación de las capacidades vinculares y de interacción con los demás.
- Elaboración de plan de tratamiento enfocado en potencializar sus aptitudes y reforzar y ejercitar las debilidades.
- Planificar objetivos a corto, mediano y largo plazo.
- Abordar al paciente interdisciplinariamente.
- Favorecer y reforzar mediante lo lúdico la utilización de la voz y del cuerpo, áreas que serán trabajadas más específicamente en kinesiología y en fonoaudiología.
- Ofrecer al entorno familiar pautas vinculares especialmente relacionadas con juegos sonoro-musicales.
- Registro en Historias Clínicas.

Adicionalmente, en todas las áreas se aceptan pasantes con una duración desde los 6 meses hasta un plazo máximo de 12 meses. Los contactos surgen de las distintas facultades del país con las cuales se firman Convenios. Pasantes, son estudiantes avanzados o profesionales en formación que requieren de otro profesional a su lado para ser guiado en las técnicas a desarrollar como así también con el trato con el paciente y familiares.

El personal de limpieza y mantenimiento, cumplen un papel muy importante para el funcionamiento de los equipos y prevención de accidentes. Higienizan los equipos e instrumentos de trabajo diariamente.

### 1.3 Estrategia

A continuación se detallan la misión, visión y objetivos definidos por el Centro, recabados en encuesta al titular de la organización.

**Misión del Centro:** Asistir de manera interdisciplinaria a personas adultas y niños con enfermedades y/o secuelas neurológicas, ortopédicas, traumatológicas con una discapacidad transitoria o permanente.

**Visión del Centro:** Convertirse en el Centro de Rehabilitación Neurológica modelo y principal referente para la región Patagónica Argentina.

**Objetivo del Centro:** Acompañar al paciente junto a su familia para construir el camino de estrategias que le permitirán desarrollar la máxima autonomía e independencia posible, en el favor de su inclusión social y laboral.

### 1.4 Análisis FODA

#### Fortalezas

1. Cuenta con un equipo interdisciplinario de profesionales para abordar las distintas patologías planteadas.
2. Es el único Centro de Rehabilitación Neurológica en toda la provincia de La Pampa.
3. El personal se capacita permanentemente.
4. Existe un contacto permanente con la Cámara que regula a todos los Centros del país con la cual la fluida comunicación permite estar al tanto de todas las novedades.
5. El centro atiende todas las obras sociales.
6. El valor de la cesión está regulado por normativa, éste es superior al reconocido para un consultorio.
7. La organización posee plazos fijos para afrontar cualquier inconveniente o gasto circunstancial que se deba afrontar en determinado momento.

8. Las instalaciones del centro poseen fácil acceso y estacionamiento propio.

### **Debilidades**

1. No hay un orden administrativo que permita ver en tiempo real los resultados para la toma de decisiones.

2. Los trabajadores no conocen la misión, visión, valores, objetivos y estrategias de la empresa.

3. Carencia de una estructura organizacional definida, no cuenta con organigrama.

4. No tiene una estructura de gestión organizada. No trabajan en base planes a largo plazo, es escasa la planificación que realizan hacia el futuro.

5. El dueño realiza muchas tareas que desconcentra y dispersa a los empleados.

6. No hay un manual de funciones.

7. Se improvisan las compras a medida que falta algún elemento de trabajo.

8. Los valores de las cesiones no se cobran en forma inmediata.

### **Oportunidades**

1. Posibilidades de seguir aumentando las prestaciones hacia otras ciudades y provincias.

2. Posible acuerdo con la obra social PAMI, en el cual incorporará a las discapacidades como prestaciones a cubrir.

3. Incorporar nuevos talleres recreativos y laborales para los pacientes.

4. El proyecto se encuentra inserto en un mercado poco competitivo, y la entrada de nuevos competidores es reducida por los requisitos que se deben cumplir.

## Amenazas

1. Situación económica actual del país.
2. Incremento de las cargas sociales y sueldos.
3. Situación crítica de las Obras Sociales.
4. Instalación de un nuevo centro de rehabilitación neurológica en la ciudad.
5. Incremento de los plazos de cobro a las obras sociales.

## 1.5 Análisis PEST

### 1.5.1 Análisis Político

Problemas estructurales provenientes de la política de la eliminación del control de capitales, de las retenciones a la soja, así como la apertura a la importación cuando no había condiciones globales para esta política y el financiamiento a partir de la deuda externa llevaron a la caída del peso frente al dólar (Telesur, 2018)<sup>1</sup>.

La corrida del dólar puso en evidencia que las medidas del BCRA para evitar el alza y fuga de capitales no dieron resultado. Ante el fracaso del BCRA el Gobierno se vio en la necesidad de recurrir al Fondo Monetario Internacional.

El actual presidente argentino está dispuesto a pagar un alto costo político por su decisión de volver al Fondo Monetario Internacional (FMI) para frenar la corrida cambiaria (Clarín, 2018)<sup>2</sup>.

Así lo demuestran tres encuestas a nivel nacional que confirman la caída de la imagen del actual gobierno, imagen que viene descendiendo desde el mes de diciembre del 2017, con la aprobación de la reforma previsional (Clarín, 2018)<sup>3</sup>:

1. Management & Fit hace una encuesta nacional sobre la gestión del presidente Macri muestra, en mayo de 2018, un fenómeno inédito: cayeron todas las variables que

---

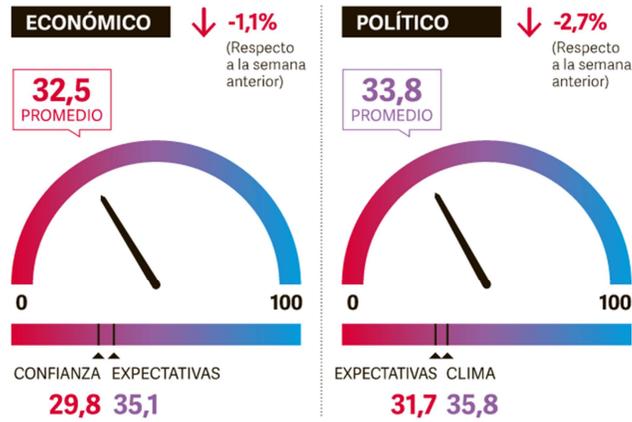
<sup>1</sup> <https://www.telesurtv.net/news/argentina-consecuencias-acuerdo-con-fmi--20180509-0067.html>

<sup>2</sup> [https://www.clarin.com/politica/efecto-fmi-vuelve-caer-imagen-macri-encuestas\\_0\\_Bk56xVUAG.html](https://www.clarin.com/politica/efecto-fmi-vuelve-caer-imagen-macri-encuestas_0_Bk56xVUAG.html)

<sup>3</sup> [https://www.clarin.com/politica/efecto-fmi-vuelve-caer-imagen-macri-encuestas\\_0\\_Bk56xVUAG.html](https://www.clarin.com/politica/efecto-fmi-vuelve-caer-imagen-macri-encuestas_0_Bk56xVUAG.html)

forman el llamado Índice de Optimismo, y se visualiza una división en la mirada económica y política de la actual administración.

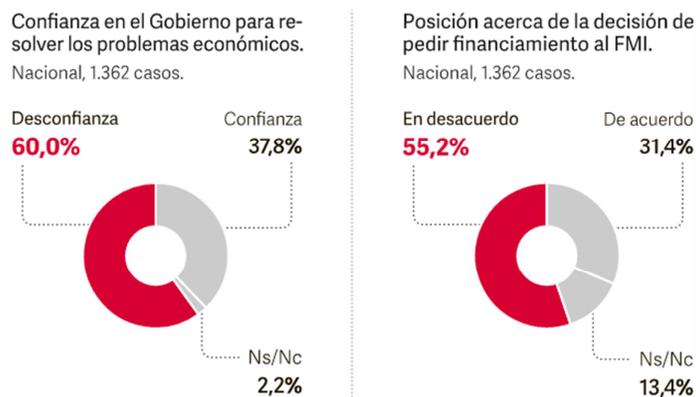
**Figura 2: Encuesta de Management & Fit**



Fuente: Clarín (2018)

2. Por su parte, la consultora Synopsis (una de las que mejor pronosticó la elección de 2017), revela en su última medición nacional que aparece una fuerte caída en las expectativas económicas y el desacuerdo con la decisión de ir al FMI. Además, es una de las mediciones que muestra un cambio en la grieta: un 45,2% cree que el presidente Macri tiene más responsabilidad de la situación económica actual, contra un 42,6% que apunta al gobierno anterior.

**Figura 3: Encuesta de Synopsis**

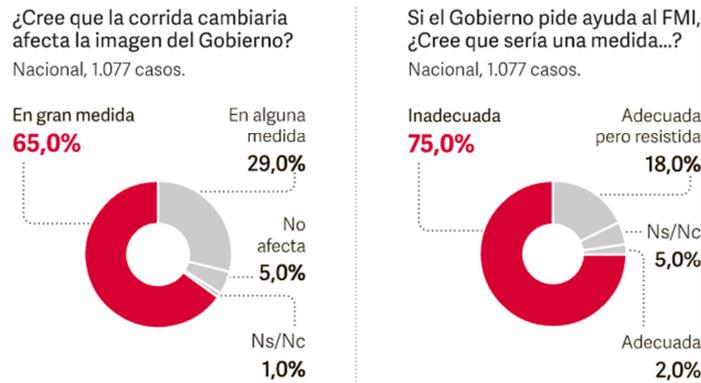


Fuente: Clarín (2018)

3. La consultora D'Alessio IROL-Berensztein exhibe el mayor nivel de desacuerdo con la decisión (a sólo un 2% le parece adecuado solicitar ayuda al organismo). También abona la teoría del menor impacto de la herencia: un 50%

responsabiliza al gobierno actual por la situación económica contra 39% del gobierno anterior.

**Figura 4: Encuesta de D'Alessio IROL-Berensztein**



Fuente: Clarín (2018)

### 1.5.2 Análisis económico

**Tabla 2: Principales indicadores macroeconómicos**

	2015	2016	2017	2018
Producto Interior Bruto (% Cto.)	1,1	-1,7	2,9	3,2
Consumo Privado (% Cto.)	1,1	-1,6	2,0	3,8
Inversión (% Cto.)	14,0	-0,2	7,0	6,3
Exportaciones (% Cto.)	-2,3	4,0	4,5	4,1
Importaciones (% Cto.)	-2,1	4,6	5,6	6,0
Inflación (% final del período)	24,0	40,0	21,3	13,7
Balanza Comercial (Mil. Mill. \$ USA)	2,5	1,3	-1,0	-1,8
Balanza Cuenta Corriente (% PIB)	-1,4	-2,5	-2,0	-2,1
Tipo de Cambio Real/\$ (final de año)	11,0	15,3	17,0	19,1
Saldo Sector Público No Fin. (% del PIB)	-5,2	-4,9	-4,5	-3,7
Deuda Externa Total (% del PIB)	45,8	54,0	49,7	50,4

2017 y 2018 estimados

Fuente: CESLA (2018)<sup>4</sup>

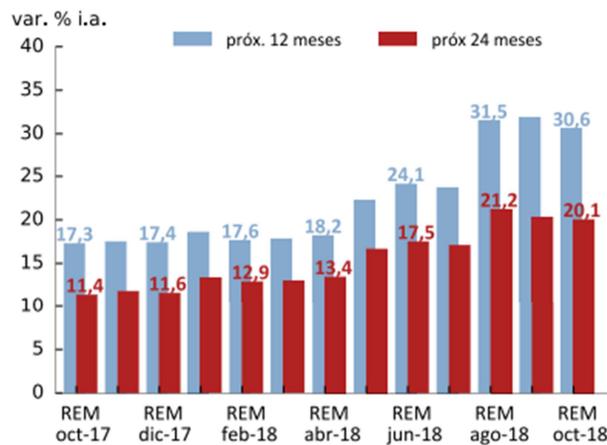
Los precios al consumidor subirían en promedio un 27,4% en 2018, más que el 21,9% previsto el mes de abril, según el reporte mensual de expectativas de mercado divulgado por el BCRA.

<sup>4</sup> [https://www.cesla.com/analisis/informes-coyuntura/Informe\\_Trimestral\\_II\\_2017.pdf](https://www.cesla.com/analisis/informes-coyuntura/Informe_Trimestral_II_2017.pdf)

Se detallan a continuación los datos más significativos relacionados con las principales variables económicas según el Relevamiento de Expectativas de Mercado (REM), realizado entre 52 analistas a fines de octubre de 2018 (BCRA, 2018)<sup>5</sup>:

1. Los analistas del mercado esperan una inflación de 30,6% i.a. para los próximos 12 meses (-1,3 p.p. respecto al REM de septiembre) y de 20,1% i.a. para los próximos 24 meses (-0,2 p.p.). Los participantes de la encuesta esperan que, en relación con los registros recientes, tanto la inflación general como la inflación núcleo se reduzcan en el primer cuatrimestre de 2019 hasta un promedio mensual de 2,4% y 2,2%, respectivamente.

**Gráfico 1: Expectativas de inflación próximos 12 y 24 meses — IPC**

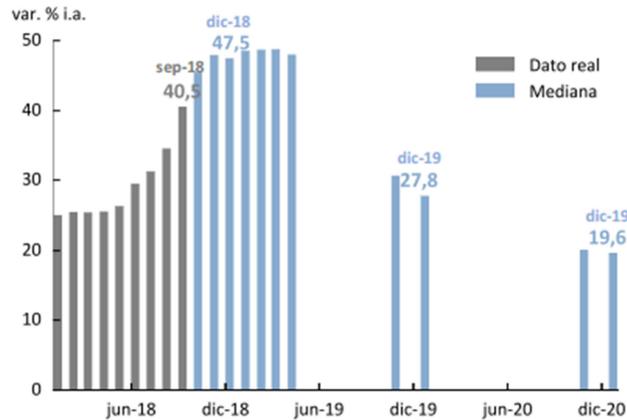


Fuente: BCRA (2018)

Para el año 2018 los participantes del REM pronosticaron una inflación de 47,5% i.a. (+2,7 p.p. respecto a la encuesta de septiembre) y una inflación núcleo de 48,0% i.a. (+4 p.p.). Para 2019 la expectativa de inflación de los analistas se ubicó en 27,8% i.a. (+0,8 p.p.) y en 26,8% para el núcleo (+0,9 p.p.). Para 2020 la previsión de inflación del REM alcanzó 19,6% i.a. (+0,6 p.p.) y 18,0% i.a. para el núcleo (+0,5 p.p.).

<sup>5</sup> <http://www.bcra.gov.ar/Pdfs/PublicacionesEstadisticas/REM181031%20Resultados%20web.pdf>

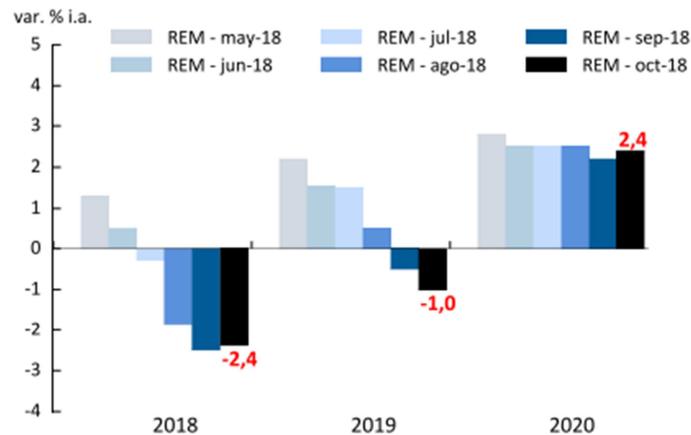
**Gráfico 2: Expectativa de inflación anual — IPC**



Fuente: BCRA (2018)

2. Los participantes del REM proyectaron una variación del Producto Interno Bruto (PIB) real para 2018 de -2,4% i.a. (+0,1 p.p. respecto del relevamiento previo). Para el año 2019 los analistas esperan una variación del PIB real de -1,0% (-0,5 p.p.), al tiempo que la expectativa crecimiento económico relevada para 2020 se elevó a 2,4% (+0,2 p.p.).

**Gráfico 3: Expectativas de crecimiento anual del PIB**



Fuente: BCRA (2018)

3. Los pronósticos del REM del tipo de cambio nominal descendieron para todos los períodos relevados. Los analistas esperan que en diciembre de 2018 se ubique en promedio en \$39,3 por dólar (-9% respecto del REM anterior) y llegue en diciembre de 2019 a \$48,9 por dólar (-3% con relación a la encuesta previa).

**Tabla 3: Expectativas de tipo de cambio nominal**

Tipo de cambio nominal									
	Referencia	Mediana (oct-18)	Mediana (sep-18)	Variación*		Promedio (oct-18)	Promedio (sep-18)	Variación*	
nov-18	\$/US\$	38,0	42,0	↓	(1)	38,1	42,1	↓	(1)
dic-18	\$/US\$	39,3	43,0	↓	(1)	39,6	43,2	↓	(1)
ene-19	\$/US\$	40,2	43,6	↓	(1)	40,3	43,6	↓	(1)
feb-19	\$/US\$	41,1	44,1	↓	(1)	41,1	44,3	↓	(1)
mar-19	\$/US\$	41,8	44,9	↓	(1)	41,9	45,1	↓	(1)
abr-19	\$/US\$	42,4	-	-		42,3	-	-	
Próx. 12 meses	\$/US\$; oct-19	47,2	48,2	↓	(1)	46,8	49,6	↓	(1)
2019	\$/US\$; dic-19	48,9	50,4	↓	(1)	48,9	51,4	↓	(1)

Fuente: BCRA (2018)

4. Los participantes del REM prevén que la tasa de interés nominal vigente a fines de octubre (68%) se mantendrá en promedio durante noviembre. Esto implica una suba respecto del relevamiento previo de 300 puntos básicos. En adelante, los analistas esperan que en diciembre de 2018 se inicie un sendero de reducción de la tasa de interés hasta alcanzar 35% en promedio en diciembre de 2019. Los analistas proyectan que la tasa de interés alcance 40% dentro de 12 meses (oct-19).

**Tabla 4: Expectativas de tasa de interés promedio mensual**

Tasa de política monetaria (LELIQ 7 días)									
	Referencia	Mediana (oct-18)	Mediana (sep-18)	Variación*		Promedio (oct-18)	Promedio (sep-18)	Variación*	
nov-18	TNA; %	68,00	65,00	↑	(1)	68,10	64,25	↑	(1)
dic-18	TNA; %	65,00	60,00	↑	(1)	64,78	62,62	↑	(1)
ene-19	TNA; %	62,00	58,00	↑	(0)	61,53	58,97	↑	(1)
feb-19	TNA; %	58,00	55,00	↑	(1)	58,41	55,39	↑	(1)
mar-19	TNA; %	55,00	51,85	↑	(0)	55,47	51,72	↑	(0)
abr-19	TNA; %	51,50	-	-		52,67	-	-	
Próx. 12 meses	TNA; % oct-19	40,00	40,00	→	(1)	42,68	40,75	↑	(1)
2019	TNA; %; dic-19	35,00	35,00	→	(1)	38,38	36,61	↑	(1)

Fuente: BCRA (2018)

### 1.5.3 Análisis Social.

**Tabla 5: Principales indicadores socioeconómicos**

	Argentina	Latinoam.		Argentina	Latinoam.
Población (Millones) (2016)	43,6	-	Desarrollo Humano <sup>(3)</sup> (2015)	0,83	0,76
Pob. urbana (% s/ total) (2015)	91,8	83,6	Clasificación según IDH <sup>(4)</sup>	45	76
Esperanza de vida (2015)	76,5	75,6	PIB nominal (M.M.\$)(2016)	545	-
Gto. Púb. Salud (% PIB) (2014)	2,7	3,6	PIB per cápita PPP (\$) (2016)	20.047	16.522
Años de escolarización (2015)	9,9	8,4	Distribución Renta <sup>(5)</sup> (2010-15)	42,7	49,3
Gto. Educación (% PIB) (2010-14)	5,3	5,2	Corrupción <sup>(6)</sup> (2016)	36	36,1
Mujeres Parlamento <sup>(2)</sup> (2015)	37,1	22,6	Clasificación según IPC <sup>(7)</sup>	95	96,9

Fuente: Centro de Estudios Latinoamericanos (CESLA, 2018)

Para el 2018 se espera un fuerte deterioro de los indicadores sociales de los sectores económicos más frágiles como lo son el cuentapropista, el asalariado y jubilados y pensionados, fruto de una inflación sostenida, endeudamiento familiar de esas franjas más vulnerables y una recuperación salarial que no lograría compensar el incremento de los precios (Infobae, 2018)<sup>6</sup>.

Se adiciona a lo anteriormente expuesto la pérdida de empleo, tanto en el sector privado como en el sector público. Los datos oficiales confirman que el desempleo y la informalidad entre los jóvenes y adolescentes más que duplica el promedio nacional. Con una tasa media del 9,2% para la población general, la desocupación en los varones que tienen entre 14 y 29 años asciende al 17,2% y entre las mujeres de esa franja de edad sube al 20,1% de acuerdo a las cifras del INDEC del primer trimestre de 2018 (CESLA, 2018)<sup>7</sup>.

### 1.5.4 Análisis Tecnológico

El INTI dio paso a una nueva generación de centros de investigación dentro de los cuales se encuentra el Centro INTI-Tecnologías para la Salud y la Discapacidad que tiene la misión de mejorar la calidad de vida de las personas con discapacidad, contribuyendo a mantener su competencia funcional, autosuficiencia y convivencia,

<sup>6</sup><https://www.infobae.com/economia/2018/10/28/anticipan-que-podria-haber-un-importante-deterioro-en-los-indicadores-sociales-por-la-recesion-de-2018/>

<sup>7</sup>[https://www.cesla.com/analisis/informes-coyuntura/Informe\\_Trimestral\\_II\\_2017.pdf](https://www.cesla.com/analisis/informes-coyuntura/Informe_Trimestral_II_2017.pdf)

facilitando su acceso a un mercado nacional que ofrezca más y mejores ayudas técnicas, a precios accesibles (INTI, 2016)<sup>8</sup>

Este centro del INTI logró desarrollar un set de cuatro prototipos, denominados “equipos dinámicos”. Este kit es el resultado de un proceso de diseño, desarrollo, fabricación, pruebas de funcionamiento en el proceso de fabricación, pruebas de uso y perfeccionamiento.

Esta nueva generación de equipos está destinada al tratamiento de una amplia gama de patologías neurológicas como son la parálisis cerebral, el accidente cerebro vascular, las lesiones de la médula espinal o la esclerosis múltiple. También los traumas cráneo-encefálicos, los trastornos del movimiento y las alteraciones de la marcha que son secundarias al envejecimiento cerebral.

Uno de los objetivos fundamentales del centro es la implementación del Programa Nuevas Tecnologías para la Rehabilitación Neurológica en las instituciones de salud de los municipios del país que lo soliciten. Hasta el momento logró su implementación en la Asociación para la Protección del Paralítico Cerebral (APPACE) de la provincia de Jujuy, en la Asociación Ignacia Obligado de Córdoba, en el Centro del Niño Especial del Municipio Santo Tome de Corrientes y en la Unidad de Investigación y Pruebas de Uso, de la Ciudad de Buenos Aires (INTI, 2016)<sup>9</sup>

## 1.6 El Sistema de Salud Argentino

El sistema de salud de Argentina es uno de los más fragmentados y segmentados de la región. Está constituido por los sectores público, privado y del seguro social. Dicha fragmentación está determinada, en gran parte, por la organización federal del país, ya que cada una de las 23 provincias retiene su autonomía y responsabilidad constitucional para ejercer las funciones de rectoría, financiamiento y prestación de los servicios de salud (OMS, 2017)<sup>10</sup>.

A su vez, la seguridad social se ha desarrollado históricamente en forma desintegrada, con un centenar de entidades.

---

<sup>8</sup> [https://www.inti.gob.ar/pdf/publicaciones/cuadernillos\\_discapacidad/02-Rehabilitacion.pdf](https://www.inti.gob.ar/pdf/publicaciones/cuadernillos_discapacidad/02-Rehabilitacion.pdf)

<sup>9</sup> [https://www.inti.gob.ar/pdf/publicaciones/cuadernillos\\_discapacidad/02-Rehabilitacion.pdf](https://www.inti.gob.ar/pdf/publicaciones/cuadernillos_discapacidad/02-Rehabilitacion.pdf)

<sup>10</sup> ORGANIZACION MUNDIAL DE LA SALUD – INFORME ARGENTINA 2017. Disponible en: <http://administracionsalud.com.ar/organizacion-mundial-de-la-salud-informe-argentina-2017/>

El sector público está conformado por los ministerios nacionales y provinciales, y la red de hospitales y centros de salud públicos que prestan atención gratuita a toda persona que lo necesite, especialmente a personas de los quintiles de ingresos más bajos, sin seguridad social ni capacidad de pago (36% de la población) (Arce, 2012)<sup>11</sup>

El sector del seguro social obligatorio está organizado en torno a las obras sociales, nacionales y provinciales. Las obras sociales nacionales son más de 200, e implican un gasto de 1,59% del producto interno bruto (PIB), y las 23 obras sociales provinciales cubren a los empleados públicos de su jurisdicción, abarcando 0,74% del PIB. Las obras sociales nacionales son reguladas por la Superintendencia de Servicios de Salud (SSS), cuyo principal objetivo es el de asegurar a sus afiliados el cumplimiento de las políticas y regulaciones vigentes.

El sector privado está conformado por profesionales y establecimientos de salud que atienden a particulares y a los beneficiarios de las obras sociales y de los seguros privados. Este sector también incluye más de un centenar de entidades de seguro voluntario llamadas empresas de medicina prepaga, que se financian con primas pagadas por las familias o las empresas, con recursos derivados de los contratos con las obras sociales, alcanzando a 8% de la población (OMS, 2017)<sup>12</sup>.

---

<sup>11</sup> Arce HE. Organización y financiamiento del sistema de salud en la Argentina. Medicina, Buenos Aires 2012;72(5):414–418. Disponible en:

<http://www.scielo.org.ar/pdf/medba/v72n5/v72n5a11.pdf>

<sup>12</sup> ORGANIZACION MUNDIAL DE LA SALUD – INFORME ARGENTINA 2017. Disponible en:

<http://administracionsalud.com.ar/organizacion-mundial-de-la-salud-informe-argentina-2017/>

**Figura 5: Conformación del Mercado de la Salud Argentino**

MERCADO DE SALUD ARGENTINO						
	Sector Público	Sector de la Seguridad Social			Sector Privado	
Sector Financiado	Estado	O.S. provinciales	O.S. bajo la S.S.S.		PAMI	Medicina Prepaga
			O.S. Sindicales	O.S. de Dirección		
Sector Prestador	Hospitales Provinciales, Municipales, de Autogestión.	Hospitales Provinciales, Municipales, de Autogestión, de las FF. AA.			Clínicas, Sanatorios y Hosp. Privados (y de comunidad)	
		Clínicas, Sanatorios y Hospitales Privados				
	Centros médicos sin internación.	Centros médicos sin internación			Centros médicos	
		Profesionales independientes			Profesionales independientes	

Fuente: OMS Informe Argentina (2017)

El país presenta una fragmentación en tres niveles (OMS, 2017)<sup>13</sup>:

-De cobertura, dado que no toda la población tiene acceso a prestaciones y beneficios de salud similares.

-Regulatoria, puesto que las capacidades de rectoría y regulación están repartidas en las 24 jurisdicciones y los diversos subsectores.

-Territorial, debido a las marcadas diferencias de desarrollo económico entre las diversas regiones de la nación.

La autoridad sanitaria nacional, por los recursos que gestiona y debido a la estructura federal del país, tiene limitada capacidad para influir en los poderes

<sup>13</sup> ORGANIZACION MUNDIAL DE LA SALUD – INFORME ARGENTINA 2017. Disponible en: <http://administracionsalud.com.ar/organizacion-mundial-de-la-salud-informe-argentina-2017/>

provinciales a la hora de imponer innovaciones legislativas nacionales que deriven en modificaciones estructurales.

La única vía para generar tales modificaciones es a través de consensos muy amplios. Esto se ha intentado a través de planes federales de salud y fortaleciendo el papel del Consejo Federal de Salud (COFESA). En este sentido, entre los 12 objetivos nacionales en el área de la salud se destacan la cobertura universal de salud, el desarrollo de una agencia de evaluación de tecnologías sanitarias y la creación de un sistema de acreditación de la calidad (OMS, 2017)<sup>14</sup>.

### **1.6.1 Prestación y desempeño del Sistema de Salud Argentino**

El sector público (ministerios nacionales y provinciales) se financia con recursos fiscales que ascienden a 2,2% del PIB, en su mayoría provenientes de aportes provinciales, y recibe pagos ocasionales del sistema de seguridad social, cuando atiende a sus afiliados.

Cuenta con una multiplicidad de programas (algunos financiados con créditos internacionales, como “SUMAR” y Funciones Esenciales de Salud Pública, apoyados por el Banco Mundial, y Redes, por el Banco Interamericano de Desarrollo), que apuntan a asegurar la cobertura de las poblaciones más vulnerables (INDEC, 2015)<sup>15</sup>.

En cuanto a las obras sociales, la mayoría opera a través de contratos con prestadores privados y se financia con las contribuciones de los trabajadores y empleadores. En conjunto, aseguran y prestan servicios al 42% de la población (trabajadores y sus familias).

Además, el Instituto Nacional de Servicios Sociales para Jubilados y Pensionados, a través del Programa de Atención Médica Integral (PAMI), brinda cobertura a los jubilados del sistema nacional de previsión y a sus familias, alcanzando a 20% de la población, con un gasto que representa 0,75% del PIB.

---

<sup>14</sup> ORGANIZACION MUNDIAL DE LA SALUD – INFORME ARGENTINA 2017. Disponible en:

<http://administracionsalud.com.ar/organizacion-mundial-de-la-salud-informe-argentina-2017/>

<sup>15</sup> Instituto Geográfico Nacional de Estadística y Censos (Argentina). Censo 2010. Buenos Aires: INDEC; 2015. Disponible en:

[http://www.indec.gob.ar/nivel4\\_default.asp?id\\_tema\\_1=2&id\\_tema\\_2=41&id\\_tema\\_3=135](http://www.indec.gob.ar/nivel4_default.asp?id_tema_1=2&id_tema_2=41&id_tema_3=135)

El total del gasto privado se acerca a 3% del PIB, de lo que aproximadamente dos tercios corresponde al pago directo de las personas en el momento de la atención, especialmente en medicamentos (MSA, 2010)<sup>16</sup>.

Tanto las obras sociales nacionales como las empresas de medicina prepaga, tienen la obligación de cumplir el Programa Médico Obligatorio (PMO), bajo la supervisión de la SSS. El PMO comprende un amplio conjunto de prestaciones y sus respectivos medicamentos.

Este programa cubre 95% de las consultas por atención ambulatoria, quirúrgica, hospitalaria y odontológica, así como de salud mental, de rehabilitación y de cuidados paliativos (Cetrángolo, 2011)<sup>17</sup>.

El PMO no se aplica al sector privado que no pertenece al esquema de empresas de medicina prepaga, ni tampoco al sector público, el cual es regulado en los niveles provinciales y municipales, ofreciendo servicios que son definidos por los diferentes ministerios de salud provinciales.

En materia regulatoria, es relevante destacar el papel de la Administración Nacional de Medicamentos, Alimentos y Tecnología Médica (ANMAT), que tiene competencias de carácter nacional para garantizar la eficacia y seguridad de los medicamentos, alimentos y dispositivos médicos a disposición de los ciudadanos.

El gasto total en servicios de atención de la salud supera 8,5% del PIB, uno de los niveles más elevados de América Latina. Cabe señalar que, si bien la población en su conjunto tiene la posibilidad de acceder a los servicios ofrecidos por el sector

---

<sup>16</sup> Ministerio de Salud (Argentina). El acceso a la salud en Argentina: III encuesta de utilización y gasto en servicios de salud, 2010. Buenos Aires: MSAL; 2010. Disponible en:

[http://www.msal.gob.ar/fesp/images/stories/recursos-de-comunicacion/publicaciones/estudio\\_carga\\_enfermedad.pdf](http://www.msal.gob.ar/fesp/images/stories/recursos-de-comunicacion/publicaciones/estudio_carga_enfermedad.pdf)

<sup>17</sup> Cetrángolo O, San Martín M, Goldschmit A, Quintana L, Aprile M. El sistema de salud argentino y su trayectoria de largo plazo: logros alcanzados y desafíos futuros. Buenos Aires: Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo; 2011. Disponible en:

<http://www.ar.undp.org/content/dam/argentina/Publications/Desarrollo%20Humano/El%20sistema%20de%20salud%20argentino%20-%20%20pnud%20ops%20cepal%20version%20final.pdf>

público, aún persisten brechas importantes y asignaturas pendientes en el sistema de salud, especialmente en el ámbito de la calidad de dicho acceso (Arce, 2012)<sup>18</sup>.

Se observan inequidades significativas en los resultados, el nivel de los gastos y en las condiciones humanas y materiales para el acceso efectivo a los servicios entre diversos territorios y grupos poblacionales del país (Cetrángolo, 2014)<sup>19</sup>.

## 1.7 Conclusión del capítulo

En el presente capítulo se presentó formalmente la empresa sobre la cual se realizará el trabajo de campo. Es el único Centro de Rehabilitación Neurológica categorizado en toda la provincia de La Pampa, ya que en el año 2015 logró obtener la categoría y pasó de ser un Consultorio de Kinesiología Neurológico a ser Centro de Rehabilitación Neurológico. Se realizó una descripción general de la organización, se especificó su estrategia y se analizó su micro y macroentorno. Este fue el primer paso para el estudio, el conocimiento del ente sobre el cual se trabajará, conjuntamente con las variables más importantes que caracterizan al sector en el cual desarrolla sus actividades; a continuación en el próximo capítulo se analizará la factibilidad de llevar a cabo el plan de reestructuración integral con el objetivo de ampliar y optimizar los servicios ofrecidos por el Centro, lo que redundará en un beneficio de carácter social para su comunidad y la posibilidad de extender el alcance y cobertura de los servicios de rehabilitación neurológica a la región centro-sur del país.

---

<sup>18</sup> Arce HE. Organización y financiamiento del sistema de salud en la Argentina. Medicina, Buenos Aires 2012;72(5):414–418. Disponible en:

<http://www.scielo.org.ar/pdf/medba/v72n5/v72n5a11.pdf>

<sup>19</sup> Cetrángolo O. (2014) Financiamiento fragmentado, cobertura desigual y falta de equidad en el sistema de salud argentino. Revista de Economía Política de Buenos Aires 2014;13:145–183. Disponible en: [http://bibliotecadigital.econ.uba.ar/download/ecopoli/ecopoli\\_v8\\_n13\\_05.pdf](http://bibliotecadigital.econ.uba.ar/download/ecopoli/ecopoli_v8_n13_05.pdf).



Universidad de la Defensa Nacional

Centro Regional Universitario Córdoba - IUA

## **Capítulo 2: Evaluación de la factibilidad de la reestructuración integral**

## Análisis de viabilidad

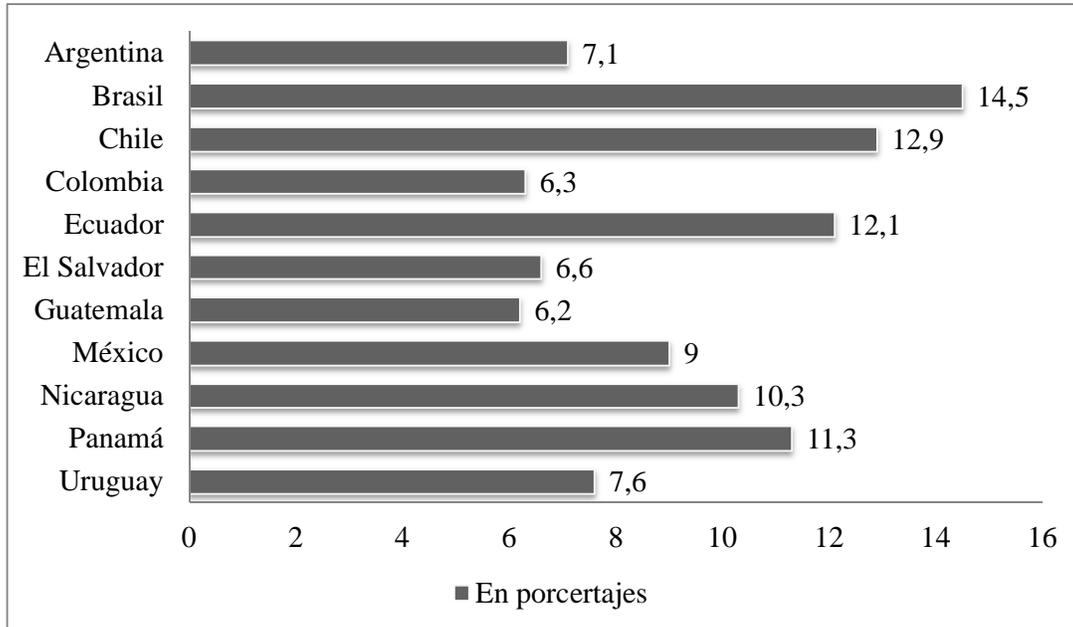
### 2.1 Viabilidad Comercial y Estratégica

Análisis de mercado: el estudio de mercado nos proporciona la posibilidad de estimar la demanda y analizar la competencia. Este estudio de mercado comprende sólo la demanda y la oferta, porque el precio de las sesiones recordamos que son establecidas por normativas a nivel nacional.

La metodología utilizada, se basó en fuentes de información proporcionada de la página oficial del Centro de Entidades Médicas Asistenciales para la Rehabilitación Interdisciplinaria de la Discapacidad (C.E.M.A.R.I.D.), Superintendencia de Servicios de la Salud del Ministerio de Salud de la Nación Argentina, Servicio Nacional de Rehabilitación de la Nación Argentina dependiente del Ministerio de Salud, Comisión Nacional Asesora para la Integración de las Personas con Discapacidad (CONADIS) y la Organización Mundial de la Salud.

La Organización Mundial de la Salud (OMS/OPS) reveló que entre un 7% y un 10% de la población padece de alguna discapacidad en el mundo entero. En América Latina los porcentajes son los siguientes:

**Gráfico 4: América Latina: prevalencia de la discapacidad**



Fuente: Argentina: INDEC, Primera encuesta con personas con Discapacidad ENDI (2002-2003), complementaria censo 2001; IBGE, Censo Demográfico 2000; Chile: FONADIS-INE, Primera Encuesta Nacional de Discapacidad (ENDIS) 2004; Colombia: DANE, censo de población 2005; Ecuador: Encuesta Nacional de Discapacidades 2004; El Salvador: GTZ/OPS/ISRI/UDB 2000-2001; Guatemala: INE, censo de población 2002; México: Secretaría de Salud, Encuesta Nacional de Evaluación de Desempeño (ENED), 2003; Nicaragua: INEC, Encuesta Nicaragüense para personas con discapacidad (ENDIS), 2003; Panamá: DEC, PENDIS 2005; Uruguay: INE y CNHD (Comisión Nacional Honoraria del Discapacitado), Encuesta Nacional de Personas con Discapacidad, 2003-2004.

La Encuesta Nacional de Discapacidad (ENDI) realizada en el 2001, reveló los datos observados tomando como muestra 67.000 hogares urbanos de Argentina. La muestra representa el 96% de la población urbana y el 84% de la población total. ENDI arriba al porcentaje de 7,1% de la población Argentina tiene alguna discapacidad, que traducido en números absolutos son 2.176.123 personas.

Uno de cada cinco hogares alberga al menos una persona con discapacidad. En el estudio realizado hay un predominio de mujeres con el 53,60 % con discapacidad y los hombres representan el 46,40 %.

Las discapacidades con se presentan de la siguiente secuencia, motoras (39,5%), visuales (22,0%), auditivas (18,0%), mentales (15,1%).

El Servicio Nacional de Rehabilitación ha publicado los Anuarios Estadísticos de Discapacidad. Este registro contiene la información socio-demográfica de las personas con discapacidad que solicitan el Certificado Único de Discapacidad (CUD) a nivel Nacional. (<https://www.snr.gob.ar/datos-estadisticos/>)

En el Anexo I se adjunta el Anuario 2014 de la provincia de La Pampa, que incluye las tablas con los distintos datos que se obtuvieron. A continuación se incorpora la tabla con la distribución de las personas con discapacidad con CUD que fueron certificados con un solo tipo de discapacidad en la provincia de La Pampa en el año 2014.

**Tabla 6: Tipo de Discapacidad**

Tipo de discapacidad	Cant. De Personas	%
<b>Motora</b>	466	37,52%
<b>Mental</b>	444	35,75%
<b>Auditiva</b>	117	9,42%
<b>Visceral</b>	108	8,70%
<b>Visual</b>	107	8,62%
<b>Total</b>	1.242	100,00%

Fuente: Registro Nacional de Personas con Discapacidad (2014)

### 2.1.1 Consideraciones sobre la competencia

La Cámara de Entidades Médico Asistenciales para la Rehabilitación Interdisciplinaria de la Discapacidad (CEMARID), publica en su página (<http://ceमारid.com.ar/asociados>) un mapa de la Argentina y las provincias que cuentan con Centros Categorizados y asociados CEMARID.

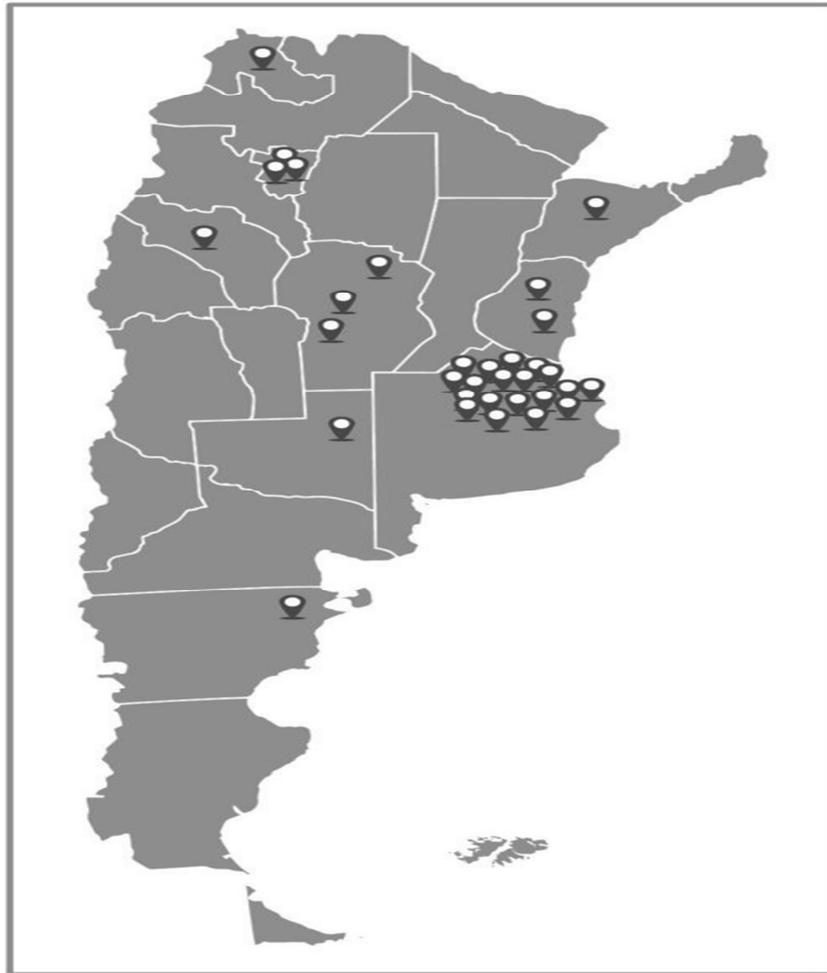
En la Argentina falta mucho por mejorar y crecer frente a la discapacidad y sus tratamientos.

Se puede observar que la mayor concentración está en la provincia de Buenos Aires. En segundo orden estarían las provincias de Tucumán y Córdoba. Luego en el resto de la Argentina se encuentra casi desolada. Situación que favorece al Centro de Rehabilitación Neurológica (CRN), casi todo el centro de la Argentina se encuentra sólo

en su plenitud y considerando la zona Patagónica también no encuentra competencia cercana.

Centros Asociados a CEMARID:

**Figura 6: Centro Categorizados en Argentina**



Fuente: [www.cemarid.com.ar](http://www.cemarid.com.ar)

### **2.1.2 Consideraciones sobre el precio de cesión**

El valor de las cesiones está regulado y tabulado por normativa. Todos los años se ajustan esos valores.

**Tabla 7: Prestaciones**

PRESTACIONES	Hora/semana	Valor
PRESTACIONES DE APOYO	Hora	\$ 643,26
REHABILITACIÓN - MÓDULO INTEGRAL INTENSIVO	Semanal	\$ 4.936,47
REHABILITACIÓN - MÓDULO INTEGRAL SIMPLE	Semanal	\$ 3.073,65

Fuente: Elaboración propia.

### 2.1.3 Conclusión del análisis comercial y estratégico

El análisis Comercial demuestra que hay mucho campo de acción para desplegar todo el conocimiento y las mejores técnicas de rehabilitación. Las zonas centro y Patagónica lo necesitan para disminuir las distancias con la capital Argentina. Se concluye que hay demanda insatisfecha y grandes posibilidades de expansión hacia las provincias vecinas por la baja competitividad del mercado, con lo cual se considera apropiado la realización de la inversión.

Es un escenario próspero y con muchas posibilidades de crecimiento tanto en la provincia de La Pampa como provincias limítrofes y zona Patagónica. Para hacer conocer al centro en todas estas provincias se requerirá hacer un fuerte inversión en publicidad y marketing y aplicar una estrategia comercial por medios de convenios hacia las provincias que se quieren captar.

## 2.2 Viabilidad Técnica

El proyecto de inversión se lo ha dividido en etapas:

1. Diseño y plano del centro, habilitación Municipal y junta evaluadora del Ministerio de Salud de la Provincia de La Pampa.
2. Externa: Estructura metálica con techos, zinguería, mano de obra, materiales.
3. Interna: paredes, pisos, baños, aberturas, electricidad, agua, gas, colocación de artefactos y equipos.

Estas etapas están regidas por la suma de dinero que requiere cada una de ellas. El estudio de Arquitectura es el encargado del anteproyecto, proyecto y diseño del centro y posteriormente efectuará la dirección de obra (externa e interna).

### **2.2.1 Resolución General 3945 y 3946**

La AFIP mediante la Resolución General 3945 y 3946, reglamentó cambios impositivos para las pequeñas y medianas empresas. Según la página web de la AFIP (<http://www.afip.gob.ar/pymes/beneficios.asp>), los beneficios son:

1. Exclusión en el Impuesto a las Ganancias Mínimas Presuntas.
2. Diferimiento en el pago de IVA.
3. Utilización de los impuestos sobre los créditos y débitos como pago a cuenta del Impuesto a las Ganancias en un 100% para las micro y pequeñas empresas.
4. Exclusión en los regímenes de retención del Impuesto a las Ganancias e IVA vigentes que actualmente se aplican sobre las operaciones que se realizan con tarjetas de débito, crédito o compra.
5. Impuesto a las Ganancias: Se podrá tomar como pago a cuenta del mismo, el importe que surja de aplicar el 10% sobre el valor de la/s inversión/es productiva/s realizadas durante el año fiscal o ejercicio anual.
6. IVA: Por los créditos fiscales originados por inversiones productivas, se podrá solicitar su conversión en un bono intransferible utilizable para la cancelación de tributos nacionales, incluidos los aduaneros.

Cabe destacar que el Centro de Rehabilitación Neurológica ha efectuado la solicitud de Categorización MIPyME ante la Secretaría de Emprendedores y de la Pequeña y Mediana Empresa y beneficios fiscales ante AFIP y esta ha sido aceptada recibiendo de AFIP el siguiente mensaje a través de e-ventanilla: “Sr. Peticionario: Le informamos que, en virtud de su solicitud presentada mediante el formulario F 1272 PYMES - Solicitud de Categorización y/o beneficios, identificado como 542514827, se le ha extendido el certificado que lo acredita como empresa o forma asociativa en los términos del Art. 1ro. de la ley 25.300, de conformidad con lo establecido en la Resolución 24/2001 de la ex Secretaría de la Pequeña y Mediana Empresa y sus

modificatorias. Por tal motivo le informamos que ha sido categorizado como Pequeña Empresas<sup>20</sup>.

### 2.2.2 Características del Centro

El Centro de Rehabilitación se encuentra ubicado en la calle 17 N° 249 de la ciudad de General Pico, provincia de La Pampa, siendo esta la segunda ciudad más importante de la provincia después de su capital que es Santa Rosa.

La dirección en donde se llevará a cabo la edificación e instalación del nuevo centro, es en la calle 107 esquina 14 de la ciudad de General Pico, La Pampa; a diez cuadras del centro de la ciudad. El terreno fue adquirido en el año 2015, tiene una dimensión de 30mts x 50mts, lo que equivale a 1500m<sup>2</sup> y se encuentra muy bien ubicado con espacio suficiente para llevar a cabo todas las ideas a desarrollar. Los planos están diseñados para que el ingreso de los pacientes sea con auto o ambulancia, por la calle 14 y la salida por la calle 107 (Anexo II).

Según lo manifestado por el estudio de arquitectos de la totalidad de metros cuadrados del terreno, se planificó la construcción en el 50% del terreno dejando libre el otro 50% para la ampliación y proyectos futuros (Anexo II). Son 750m<sup>2</sup> cubiertos lo que abarca el nuevo diseño del centro, con una capacidad aproximada de 50 pacientes por turno.

Contará con 1 recepción, 1 sala de espera, 6 consultorios individuales de 10,5m<sup>2</sup>, 2 talleres, 2 baños para pacientes, 2 gimnasios un para niños y otro de adultos con 2 baños, 2 oficinas privadas (una para los profesionales donde harán reuniones y la otra oficina es para la administración) en este mismo sector habrá una cocina amplia para almorzar los profesionales y 1 baño (sólo para el personal y profesionales).

El inmueble en el que actualmente se encuentra funcionando el centro posee 150m<sup>2</sup>, mientras que el nuevo edificio tendrá 750m<sup>2</sup>.

---

<sup>20</sup> Ley 25300 (<https://ve.cloud.afip.gob.ar/index.html?jsessionid=node0ph0v6papp36lnn65q2ow62b39330.node0#!/cuit/20240955602/comunicación/66245691>).

### 2.2.3 Conclusión del análisis técnico

De acuerdo al análisis del Atelier, es posible realizar la construcción del edificio. No existiendo ningún tipo de impedimento legal o normativo. El costo de la inversión rondará en los \$10.000.743 (pesos diez millones setecientos cuarenta y tres) de activos fijos, cabe destacar que el terreno donde se construirá e instalará el nuevo centro no se incluye en el costo de la inversión porque fue adquirido previamente en el año 2015. La inversión inicial se detalla de la siguiente manera:

**Tabla 8: Inversión Inicial**

INVERSION INICIAL	
PLANOS Y DISEÑOS	418.371,09
DIRECCION de OBRA	44.812,00
ESTRUCTURA EDILICIA	2.052.371.91
OBRA y TERMINACION	7.000.000,00
EQUIPAMIENTO	485.188,00
<b>TOTAL</b>	<b>10.000.743,00</b>

Fuente: elaboración propia.

### 2.3 Viabilidad Legal-Normativa y Ambiental

Según la Resolución 47/2001, el Centro está categorizado como Riesgo Bajo (sin internación) y con Nivel I. Los requisitos mínimos de Recursos Humanos que debe cumplir:

- Médico especializado en rehabilitación → excluyente.
- Médico generalista con orientación en rehabilitación. Atención en Consultorios de Rehabilitación → opcional, no reemplaza al especialista.
- Terapeuta Físico-Kinesiológico → excluyente.
- Psicólogo → opcional.
- Fonoaudiólogo → opcional.
- Terapeuta Ocupacional → opcional.
- Psicopedagogo → opcional.
- Asistente Social → excluyente.
- Enfermeros asignados al servicio → opcional.

Excluyente: requisito de cumplimiento obligatorio.

Opcional: requisito que puede o no estar presente, pero si el servicio es ofertado al Sistema debe cumplimentar con los niveles con los requerimientos del nivel.

### **2.3.1 Otros requerimientos**

La Planta Física debe contar con sanitarios adaptados para personas con discapacidad. Éste requisito implica que dicho sanitarios deben cumplir con las condiciones que se fijan en el decreto 914/97. Pueden estar ubicados en un área común a distintas unidades de atención.

Debe contar con un sistema contra incendio. En el caso que el servicio de atención se encuentre en planta alta deberá contar con ascensores, no es necesario que sea de uso exclusivo. Para cada paciente se deberá llevar una Historia Clínica actualizada.

### **2.3.2 Conclusión del análisis legal-normativo y ambiental**

Se concluye que es posible llevar adelante el proyecto respetando el marco regulatorio de la Resolución 47/2001 para establecimientos y servicios de rehabilitación incorporado al programa nacional de garantía de calidad de la atención médica, como así también debe acatar lo establecido por el Decreto 914/97.

Tanto en la construcción como en la puesta en marcha del nuevo centro, no produce ningún tipo de contaminación ni ruido que pueda perturbar el orden y la calidad de vida de los vecinos.

## **2.4 Viabilidad Financiera**

### **2.4.1 Ingresos del proyecto**

Estimaciones de nuevas incorporaciones en pacientes por año: según la información relevada en el CRN, se muestra un cuadro con las proyecciones futuras.

**Tabla 9: Cantidad de pacientes**

<b>CANTIDAD de PACIENTES 2018</b>	<b>Incorporaciones deseadas 2019</b>	<b>TOTAL</b>	<b>INGRESOS mensuales</b>	<b>INGRESOS anuales</b>
96	192	288	1.593.000,00	19.116.000,00

Fuente: Elaboración propia

En el presente estudio, se estima que año a año los ingresos se irán incrementando en un 20% más que al año inmediatamente anterior (en función de la actualización de los precios de las obras sociales).

En promedio la cantidad de paciente permanecerá constante, ya que se compensa las diferencia entre los que ingresan y dejan de atenderse por varias razones ya sea porque pasan a ser cuadros muy agudos, fallecimiento o por el mismo abandono.

Por lo general son pacientes crónicos y uno de los objetivos es que estos pacientes dejen de serlo según cada caso. Existe la posibilidad de que el Centro incremente la cantidad de pacientes, en relación a las actuales listas de espera que posee, acompañado con mayor publicidad y difusión del centro no solo a nivel local sino Nacional e Internacional.

Teniendo en cuenta lo antes expuesto y con criterio de prudencia, se tomará que tanto por aumento de pacientes como por actualización de los montos pagados por la obras sociales, los ingresos se incrementarán en un 20 %.

**Tabla 10: Ingresos proyectados**

	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>
<b>Ingresos anuales</b>	19.116.000,00	22.939.200,00	27.527.040,00	33.032.448,00	39.638.937,60

Fuente: elaboración propia

También se espera que algunas Obras Sociales reconozcan el tratamiento diferencial que hay que prestarle a una persona con capacidades diferentes y por consiguiente abonen el valor de cesión establecido por la Resolución 47/2001.

**Tabla 11: Lista de Obras Sociales**

<b>OBRAS SOCIALES</b>
Asociación Mutual Del Personal Jerárquico de Bancos Oficiales Nacionales (A.M.P.J.B.O.N.)
Coordinadora de Prestaciones Médicas S.R.L
Hospital Gobernador Centeno - General Pico, La Pampa
Instituto Nacional de Servicios Sociales para Jubilados y Pensionados
Ministerio de Salud Provincia de La Pampa
Mutual Federada 25 De Junio SPR
Obra Social Unión Personal de La Unión del Personal Civil de La Nación
Obra Social de Conductores de Camiones
Obra Social de la Carne (O.S.F.G.P.I.C.Y D.)
Obra Social de Empleados de Comercio y Actividades Civiles (OSECAC)
Obra Social de La Federación Argentina de Trabajadores de Luz y Fuerza (OSFATLYF)
Obra Social Mecánicos y a Fines al Transporte Automotor (OSMATA)
Obra Social para la Actividad Docente (OSPLAD)
Obra Social del Personal del Organismo de Control Externo (OSPOCE)
Obra Social del Personal de la Sanidad Argentina (OSPSA)
Obra Social de Seguros (OSSEG)
Instituto de Seguridad Social de la Provincia de La Pampa (SEMPRE)
Servicios de Internación Domiciliaria SRL
Sistema Médico Pampeano (SIMEPA)
Futuras Incorporaciones: PAMI

Fuente: Elaboración propia

#### **2.4.2 Egresos del proyecto**

Con respecto a los egresos del proyecto están estrechamente ligados a las nuevas incorporaciones de profesionales principalmente, personal de limpieza y administrativo, impuestos, tasas. Para su proyección se tomó un coeficiente de indexación del 20% anual. El detalle de los principales gastos será el siguiente:

**Tabla 12: Egresos proyectados**

	2019	2020	2021	2022	2023
CAJA PROFESIONAL	22.677,18	27.212,62	32.655,14	39.186,17	47.023,40
CUOTA CEMARID	14.118,94	16.942,73	20.331,27	24.397,53	29.277,03
SEG. DE MALA PAXIS	1.601,99	1.922,39	2.306,87	2.768,24	3.321,89
ESTUDIO JURÍDICO CONTABLE	168.241,52	201.889,82	242.267,79	290.721,35	348.865,62
MUNI. SALUB E HIG	796,89	956,27	1.147,52	1.377,03	1.652,43
MUNI. TERRENO	27.953,52	33.544,22	40.253,07	48.303,68	57.964,42
IMP. INMOBILIARIO	5.535,38	6.642,46	7.970,95	9.565,14	11.478,16
CORPICO	29.090,01	34.908,01	41.889,61	50.267,54	60.321,04
CORPICO TELEFONIA	10.802,60	12.963,12	15.555,74	18.666,89	22.400,27
CAMUZZI	4.951,75	5.942,10	7.130,52	8.556,62	10.267,95
SANCOR SEGUROS	18.702,16	22.442,59	26.931,11	32.317,33	38.780,80
LICENCIA NEUROATHOME	35.297,34	42.356,81	50.828,17	60.993,80	73.192,56
CAPACITACIONES	81.576,87	97.892,24	117.470,69	140.964,83	169.157,80
SIST. SAASNET	9.231,61	11.077,93	13.293,52	15.952,22	19.142,67
CORREO ARGENTINO	3.356,02	4.027,22	4.832,67	5.799,20	6.959,04
AGUA	9.028,01	10.833,61	13.000,33	15.600,40	18.720,48
DIARIOS	6.145,36	7.374,43	8.849,32	10.619,18	12.743,02
SUPERMERCADO	12.112,06	14.534,47	17.441,37	20.929,64	25.115,57
LIBRERÍA	32.106,62	38.527,94	46.233,53	55.480,24	66.576,29
LIMPIEZA	17.927,00	21.512,40	25.814,88	30.977,86	37.173,43
COMPUTACION	15.393,62	18.472,34	22.166,81	26.600,18	31.920,21
CADETERIA	10.201,84	12.242,21	14.690,65	17.628,78	21.154,54
INDUMENTARIA	30.579,10	36.694,92	44.033,90	52.840,68	63.408,82
DISEÑADOR GRAFICO	23.124,28	27.749,14	33.298,96	39.958,76	47.950,51
FARMACIA	1.858,00	2.229,60	2.675,52	3.210,62	3.852,75
GASISTA	1.176,58	1.411,90	1.694,28	2.033,13	2.439,76
CERRAJERO	1.172,05	1.406,46	1.687,75	2.025,30	2.430,36
ELECTRICISTA	2.172,14	2.606,57	3.127,88	3.753,46	4.504,15
PLOMERO	3.258,22	3.909,86	4.691,84	5.630,20	6.756,24
<b>TOTAL GASTOS</b>	<b>600.188,66</b>	<b>720.226,39</b>	<b>864.271,67</b>	<b>1.037.126,00</b>	<b>1.244.551,21</b>

Fuente: elaboración propia

El siguiente cuadro muestra al personal actual y las incorporaciones con las remuneraciones calculadas según el Convenio Colectivo de Trabajo 108/75 y 122/75 en función de las nuevas incorporaciones estimadas (Anexo III):

**Tabla 13: Gastos de Personal**

PERSONAL	HOY	Incorporaciones Deseadas	TOTAL	Remuneración mensual	Remuneraciones mensuales Totales	Remuneraciones anuales Totales	Contribuciones 23%	Total
Kinesiología	4	4	8	25.580,85	204.646,80	2.660.408,40	611.893,93	3.272.302,33
Psicopedagogía	1	2	3	25.580,85	76.742,55	997.653,15	229.460,22	1.227.113,37
Fonoaudiología	2	2	4	25.580,85	102.323,40	1.330.204,20	305.946,97	1.636.151,17
Psicología	2	1	3	25.580,85	76.742,55	997.653,15	229.460,22	1.227.113,37
Musicoterapia	1	1	2	24.495,85	48.991,70	636.892,10	146.485,18	783.377,28
Fisiatría	1	1	2	24.495,85	48.991,70	636.892,10	146.485,18	783.377,28
Neurología	1	1	2	25.580,85	51.161,70	665.102,10	152.973,48	818.075,58
Asistente Social	1	2	3	25.580,85	76.742,55	997.653,15	229.460,22	1.227.113,37
Bioingeniería	1	0	1	24.495,85	24.495,85	318.446,05	73.242,59	391.688,64
Administrativo	1	2	3	22.518,95	67.556,85	878.239,05	201.994,98	1.080.234,03
Secretaría	1	3	4	21.864,84	87.459,36	1.136.971,68	261.503,49	1.398.475,17
Mantenimiento	0	1	1	22.225,79	22.225,79	288.935,27	66.455,11	355.390,38
Limpieza	1	1	2	20.575,45	41.150,90	534.961,70	123.041,19	658.002,89
<b>TOTAL</b>	<b>19</b>	<b>21</b>	<b>40</b>		<b>929.231,70</b>	<b>12.080.012,10</b>		<b>14.858.414,88</b>

Fuente: elaboración propia.

**Tabla 14: Gastos de personal proyectados**

	2019	2020	2021	2022	2023
<b>Sueldos y Contribuciones</b>	14.858.414,88	17.830.097,86	21.396.117,43	25.675.340,91	30.810.409,10

Fuente: elaboración propia.

Se utilizó para los principales costos que son los sueldos, año a año se fueron incrementando un 20%, por los ajustes según los acuerdos sobre el Convenio Colectivo de Trabajo.

### 2.4.3 Costos no erogables

La depreciación lineal será el método utilizado para el cálculo de las depreciaciones de los activos fijos:

- Equipos técnicos en 10 años.
- Inmueble en 50 años.

- Computadoras, proyectores, y todo lo utilizado para trabajar con la realidad virtual serán de 3 años.
- Muebles y útiles en 10 años.

**Tabla 15: Depreciación de Bienes de Uso**

Depreciación	2019	2020	2021	2022	2023
Inmuebles	200000,00	200000,00	200000,00	200000,00	200000,00
Equipamiento	53247,60	53247,60	53247,60	53247,60	53247,60
Instalaciones	26000,00	26000,00	26000,00	26000,00	26000,00
Muebles y útiles	11390,00	11390,00	11390,00	11390,00	11390,00
Rodados	6400,00	6400,00	6400,00	6400,00	6400,00
<b>TOTALES</b>	<b>290637,60</b>	<b>290637,60</b>	<b>290637,60</b>	<b>290637,60</b>	<b>290637,60</b>

Fuente: Elaboración propia

#### 2.4.4 Flujo de Fondos del Proyecto

**Tabla 16: Flujo de Fondos del Proyecto**

	0	2019	2020	2021	2022	2023
Ingresos por servicios		19.116.000,00	22.939.200,00	27.527.040,00	33.032.448,00	39.638.937,60
Sueldos y Contribuciones		14.858.414,88	17.830.097,86	21.396.117,43	25.675.340,91	30.810.409,10
IIBB		573.480,00	688.176,00	825.811,20	990.973,44	1.189.168,13
Depreciación		290.637,60	290.637,60	290.637,60	290.637,60	290.637,60
Gastos		600.188,66	720.226,39	864.271,67	1.037.126,00	1.244.551,21
Utilidad Bruta		2.793.278,86	3.410.062,15	4.150.202,10	5.038.370,04	6.104.171,57
Impuesto a las ganancias (35%)		977.647,60	1.193.521,75	1.452.570,74	1.763.429,52	2.136.460,05
Utilidad Neta		1.815.631,26	2.216.540,40	2.697.631,37	3.274.940,53	3.967.711,52
Depreciación		290.637,60	290.637,60	290.637,60	290.637,60	290.637,60
Inversiones	-10.000.743,00					
<b>Flujo de fondos</b>	<b>-10.000.743,00</b>	<b>2.106.268,86</b>	<b>2.507.178,00</b>	<b>2.988.268,97</b>	<b>3.565.578,13</b>	<b>4.258.349,12</b>
<b>Flujo de fondos acumulado</b>		<b>-7.894.474,14</b>	<b>-5.387.296,14</b>	<b>-2.399.027,18</b>	<b>1.166.550,95</b>	<b>5.424.900,07</b>

Fuente: Elaboración propia

#### 2.4.5 Evaluación financiera del proyecto

A continuación se procede con la evaluación financiera del proyecto con el cálculo de VAN, TIR y período de recuero. Cabe aclarar que se tomará como tasa de corte o de descuento a la tasa sugerida por Consultora Integral de Salud (CIS S.R.L.)

que tiene en cuenta que en proyectos referidos a la salud como un bien social, se debe tomar una tasa de corte que garantice una rentabilidad mínima establecida para proyectos similares, para el presente caso se tomó el 13 % que es lo que actualmente rinden proyectos en el ámbito de la salud.

**Tabla 17: Cálculo de VAN y TIR**

Período	Flujo de Fondos	TIR	14,43%
0	-10.000.743,00	VAN	\$ 395.817,31
1	2.106.268,86		
2	2.507.178,00		
3	2.988.268,97		
4	3.565.578,13		
5	4.258.349,12		

Fuente: Elaboración propia

Como se puede apreciar en el flujo de fondos acumulado, la inversión inicial se recupera a los tres años y ocho meses aproximadamente.

#### **2.4.6 Conclusión del estudio financiero**

Los resultados financieros obtenidos manifiestan que la TIR supera la tasa de corte establecida, el VAN que proporciona el proyecto es positivo de \$ 395.817,31 y el periodo de recupero es en 3 años y 8 meses. Se puede concluir que es viable el proyecto arrojando resultados positivos en todos los cálculos financieros, con lo cual aconsejamos que se realice le proyecto.

### **2.5 Conclusión del capítulo**

En función de lo desarrollado en el presente capítulo, se puede inferir que se dan todas las condiciones para la aceptación del proyecto de reestructuración general del Centro; ya que habiendo analizado la viabilidad comercial, técnica y financiera se llegó a la conclusión que existe una demanda insatisfecha en la región de los servicios de salud que ofrece el Centro, como así también se determinaron los recursos tanto materiales y humanos con los que contará la nueva institución y desde el punto de vista financiero, en función de las premisas seleccionadas, se comprobó que el proyecto es rentable.



Universidad de la Defensa Nacional

Centro Regional Universitario Córdoba - IUA

## **Capítulo 3: Elección del tipo societario**

### 3.1 Elección del tipo societario

La firma se desempeñará como una Sociedad de Responsabilidad Limitada. Puede decirse que tanto la sociedad de responsabilidad limitada como la sociedad anónima son dos de los tipos previstos en la Ley de Sociedades Comerciales y son los únicos dos tipos societarios que se aconsejan adoptar en función de la magnitud del emprendimiento y su perspectiva de desarrollo inmediato.

Ambas presentan diferencias notorias ya que fueron pensadas para situaciones distintas, aunque la práctica actual ha dejado esas diferencias bastante de lado.

En este caso se optó por la constitución de una S.R.L. y no una S.A., tomando en consideración una serie de ventajas que a continuación se detallan.

- Es mucho menos onerosa en su constitución y funcionamiento

Por ejemplo, si se piensa en la tasa de fiscalización. La Inspección General de Justicia es el organismo de fiscalización de las sociedades comerciales en el ámbito de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. En las provincias son los Registros Públicos de Comercio; pero la IGJ hoy trabaja activamente por ser un organismo reconocido a nivel nacional y provincial por su liderazgo técnico, su excelencia y confiabilidad.

Se cobra una tasa de fiscalización a las sociedades por acciones. Las SRL están exentas de esta tasa.

En cuanto a su constitución, a diferencia de la SA que requiere una escritura pública que involucra gastos de escribano, la SRL se puede constituir mediante un instrumento privado con firma certificada.

También, relacionado con su menor onerosidad, la SRL no requiere capital mínimo (cabe aclarar que el capital mínimo de una S.R.L teóricamente sería \$12.000, pero el Registro Público de Comercio puede analizar si el monto razonablemente permite desarrollar el objeto social), como así lo hace la SA. Aunque esto hoy está bastante desdibujado por resoluciones y requerimientos que hacen la IGJ y el resto de los RPC, la realidad es que siempre la exigencia de capital de una SRL será muchísimo menor que una SA.

Por otra parte, las SA están obligadas a presentar balances certificados en forma anual, lo que también serán mayores gastos, tanto en la elaboración de los balances, honorarios del contador y gastos de certificación.

- Mucho más simple en su funcionamiento

Esta característica, además de su menor onerosidad, es lo que más lleva a aconsejar siempre por este tipo societario.

La SRL requiere de menos requisitos formales para funcionar. Esto es una ventaja clara que hace que llevar todo en forma legal sea mucho más simple.

Tener una SA que no reúne a su directorio, que no convoca a asambleas, que las decisiones se toman por teléfono y nunca se asientan en el libro de asambleas, que cuando se asienta la decisión va el socio mayoritario por la casa del resto de los accionistas haciendo firmar el libro de actas simulando la asamblea siempre termina en problemas judiciales.

Por ejemplo, cómo se toma una decisión societaria en una SRL y en una SA

En una SA tiene que haber un director que convoque una asamblea; publicar en el boletín oficial esa convocatoria; elegir el lugar, día y hora en que se van a juntar; fijarse si vinieron todos los accionistas requeridos (quórum) y luego, en caso que estén en esa primera convocatoria o luego de la segunda convocatoria tomar decisiones y ver si se llegó a las mayorías, contando a todos los presentes.

En contrario, para tomar decisiones en una SRL el Gerente manda cartas documentos al domicilio de los socios y estos contestan si votan en contra o a favor y una vez vencido el plazo se cuentan las cartas documentos recibidas y allí se ve que pasó con esa decisión.

- Protege mejor a los socios

Las SA están categorizadas en lo que la doctrina societaria llama sociedades de capitales. Ello es así porque lo que importa es el aporte económico del socio.

En cambio, a las SRL se las categoriza de otra forma porque si bien importa mucho el aporte económico, lo cierto es que contiene una serie de prescripciones legales para proteger a los socios que las ubica cerca de las sociedades de personas.

Por ejemplo, en una SRL se puede limitar el ingreso de nuevos socios, permitir la incorporación de herederos, dotar de preferencia a los socios para adquirir la participación de algún socio que se quiera ir, establecer una preferencia para que la participación social de algún socio que esté por rematarse sea adquirida por los socios que no tienen ese problema legal.

La decisión se basó fundamentalmente en priorizar la seguridad jurídica y las condiciones de transmisibilidad.

Así mismo, no hay que dejar de tener en cuenta, que tanto la SRL como la SA poseen limitación en la responsabilidad por parte de los socios, en ambos casos, la responsabilidad de los socios se encuentra limitada al capital aportado, es decir, no responden con su patrimonio personal por las deudas de la sociedad.

## 3.2 Constitución e inscripción

### 3.2.1 Constitución

El contrato por el cual se constituya o modifique, se otorgará por instrumento público o privado.

Debe estar inscripto en el Registro Público de Comercio del domicilio social y acorde a las condiciones de:

- Art. 36 (L. SC): Los derechos y obligaciones de los socios empiezan desde la fecha fijada en el contrato de la sociedad.
- Art. 39 (L. SC): El aporte debe ser de bienes determinados, susceptibles de ejecución forzada.

La inscripción se hará previa ratificación de los otorgantes ante el Juez que lo disponga, exceptuándose de esta formalidad cuando se extienda por instrumento público o por instrumento privado, debiendo estar las firmas autenticadas por Escribano Público u otro funcionario competente, que en ciertas zonas del país pueden ser los Jueces de

Paz, o en el extranjero los Cónsules Argentinos, si estos van a surtir efectos en el territorio Nacional.

Si el contrato previese un Reglamento, también debe inscribirse con los mismos recaudos.

### **Inscripción.**

La Sociedad se considera regularmente constituida con su inscripción en el Registro Público de Comercio.

### **Publicación.**

- a) Debe realizarse por un (1) día.
- b) Debe hacerse en el Boletín Oficial de la provincia.
- c) Siempre debe ser previa a la “Toma Razón” del contrato constitutivo.

### ***Contenido de la Publicación.***

Nombre, edad, estado civil, nacionalidad, profesión, domicilio y D.N.I de cada uno de los socios.

Fecha de constitución.

Razón social o denominación.

Domicilio de la sociedad.

Objeto social.

Plazo de duración.

Capital Social.

Composición de los órganos de Administración y Fiscalización.

Órganos de la representación legal.

Fecha de cierre de ejercicio.

***Contenido del Instrumento Constitutivo (Anexo IV)***

Nombre, edad, estado civil, nacionalidad, profesión, domicilio y D.N.I de cada uno de los socios.

Razón social o denominación y el domicilio de la sociedad.

Designación de su objeto, preciso y determinado.

El capital social, expresado en moneda argentina y el aporte de cada socio.

Plazo de duración, debe ser determinado.

Organización de la Administración, Fiscalización y las reuniones sociales.

Las reglas para distribuir las utilidades y soportar las pérdidas.

Derechos y Obligaciones de los socios entre sí, y respecto de terceros.

Cláusulas respecto al funcionamiento, disolución y liquidación.

***Constitución con Aporte en Efectivo: Documentación a Presentar.***

• Formulario de reserva de nombre N° 3. El plazo de duración de la reserva de denominación es de 30 días corridos y es renovable. Los inspectores del Registro Público de Comercio intervinientes observarán toda propuesta de denominación que no guarde categórica y nítida inconfundibilidad respecto de la indicada en el informe elevado por mesa de entradas o de toda otra que, según conocimiento del agente, perteneciere a una sociedad preconstituida.

• Formulario N° 1.

• Tasa retributiva I.G.J.

• Instrumento: Contrato de Constitución.

• Copia certificada margen ancho.

• Copia certificada margen simple.

• Dictamen de profesional de precalificación. (abogado o escribano si es instrumento público).

- Dictamen de precalificación profesional emitido por graduado en Ciencias Económicas, en el caso que hubiera aportes que no sean sumas de dinero.

- Boleta de depósito.

- Publicación de aviso.

- Acreditación de la constitución de la garantía de los gerentes titulares y síndico si correspondiere (Art. 75 Res. 7/05 I.G.J.). Si se cumplió con un seguro de caución acompañar copia de la póliza respectiva.

### **3.2.2 Resumen de costos de constitución de S.R.L.**

Formulario N° 3

Formulario N° 1

Tasa retributiva I.G.J.

Gastos Publicación

Certificación Firmas Costo según escribano público

Dictamen Precalificadorio Honorarios según abogado

Si se delegan todos los trámites para la constitución de la sociedad los precios estimativos son los que a continuación se detallan:

Precio final, con todo incluido es de \$ 18.330 para el trámite normal y \$ 23.810 para el trámite urgente (montos al 31 -01- 2019).

Forma de pago: El trámite se inicia con un anticipo de \$9.000. y el saldo se paga el día de la firma.

Este precio incluye:

- Honorarios y los siguientes gastos requeridos para la inscripción: la certificación del contrato social de SRL con 2 firmas por acto privado, legalización del dictamen de precalificación, obtención de una póliza de caución por un año, publicación de edicto hasta 20 líneas, timbrado de formulario por trámite normal, pago de tasa y declaración jurada PEP por 1 (un) gerente.

•El monto presupuestado es por una SRL con contrato modelo, 2 socios personas físicas de las cuales 1 es gerente. En caso de que la SRL difiera de eso, deberá solicitar un presupuesto detallado. Si son más socios, agregar \$ 700 por cada uno; si además son gerentes, agregar \$ 900 adicionales.

No incluye:

•Trámite urgente.

•Depósito de integración del 25% del capital social, que se debe hacer en el Banco de la Nación Argentina, o alternativamente por acta de constatación notarial cuyo costo no está incluido. El precio por esta acta de constatación es de \$ 2.000.

•La rúbrica de libros.

•El alta en AFIP y Rentas.

Cabe aclarar que las tasas y demás costos para la constitución inscripción y publicación en las distintas provincias, toman como referencia los costos determinados por la IGJ. Así mismo, por decisión de los futuros inversionistas, delegarán todos los trámites para la constitución de la sociedad, acogiéndose al costo oportunamente referido.

### **3.3 Régimen tributario de la S.R.L.**

A las S.R.L., de acuerdo con su ámbito y jurisdicción, les serán aplicables las normas en materia tributaria a nivel nacional, provincial y municipal.

Los impuestos más salientes a tributar son:

La sociedad:

- Ganancias (Rentas)
- Ganancia Mínima Presunta (Patrimonio)
- Internos (de corresponder)

Además, en materia de tributos jurisdiccionales, se encuentra el impuesto a los Ingresos Brutos y el Inmobiliario. En materia municipal Seguridad e Higiene, Alumbrado, Barrido y Limpieza, Publicidad y Propaganda.

Con respecto al impuesto a las ganancias, las S.R.L. tributan en igual forma que las Sociedades Anónimas, a una tasa del 35 % sobre la utilidad, luego de deducir los gastos o consumos de las rentas alcanzadas por el gravamen (artículo 69, ley de impuestos a las ganancias). Son sujetos pasivos desde la fecha del acta fundacional o de celebración del respectivo contrato.

Cabe aclarar que la AFIP mediante la Resolución General 3945 y 3946, reglamentó cambios impositivos para las pequeñas y medianas empresas. Según la página web de la AFIP (<http://www.afip.gob.ar/pymes/beneficios.asp>), los beneficios son:

1. Exclusión en el Impuesto a las Ganancias Mínimas Presuntas.
2. Diferimiento en el pago de IVA.
3. Utilización de los impuestos sobre los créditos y débitos como pago a cuenta del Impuesto a las Ganancias en un 100% para las micro y pequeñas empresas.
4. Exclusión en los regímenes de retención del Impuesto a las Ganancias e IVA vigentes que actualmente se aplican sobre las operaciones que se realizan con tarjetas de débito, crédito o compra.
5. Impuesto a las Ganancias: Se podrá tomar como pago a cuenta del mismo, el importe que surja de aplicar el 10% sobre el valor de la/s inversión/es productiva/s realizadas durante el año fiscal o ejercicio anual.
6. IVA: Por los créditos fiscales originados por inversiones productivas, se podrá solicitar su conversión en un bono intransferible utilizable para la cancelación de tributos nacionales, incluidos los aduaneros.

Cabe destacar que el Centro de Rehabilitación Neurológica ha efectuado la solicitud de Categorización MIPyME ante la Secretaría de Emprendedores y de la Pequeña y Mediana Empresa y beneficios fiscales ante AFIP y esta ha sido aceptada recibiendo de AFIP el siguiente mensaje a través de e-ventanilla: “Sr. Peticionario: Le informamos que, en virtud de su solicitud presentada mediante el formulario F 1272 PYMES - Solicitud de Categorización y/o beneficios, identificado como 542514827, se le ha extendido el certificado que lo acredita como empresa o forma asociativa en los términos del Art. 1ro. de la ley 25.300, de conformidad con lo establecido en la

Resolución 24/2001 de la ex Secretaría de la Pequeña y Mediana Empresa y sus modificatorias. Por tal motivo le informamos que ha sido categorizado como Pequeña Empresas Ley 25300”.

### **3.3.1 Inscripción de sociedades en AFIP – RG 2337/07 – RG 10/97.**

En el caso que el trámite no registre errores, el titular o la persona debidamente autorizada con formulario 3283 (ver Anexo V) deberá concurrir en el plazo de los 30 días corridos desde la fecha de aceptación del trámite a la agenda de la AFIP que le corresponde según el domicilio fiscal de la sociedad, munido de los elementos que a continuación se detallan:

-F420/J (ver Anexo VI)

-Acuse de recibo de la presentación de la declaración jurada

-Comprobante de la aprobación del trámite

-La documentación que lo acredite como representante legal o persona debidamente autorizada en los términos de la RG 2239/07

-La documentación respaldatoria que a continuación se detalla

1- Original y copia o copia certificada del estatuto o contrato social y, en su caso, el acta de directorio o del instrumento emanado del órgano máximo de la sociedad, donde se fije el domicilio legal.

2- Original y copia o copia certificada del DNI (Ley 17671 del registro nacional de las personas) de los responsables de la sociedad (directores, socios gerentes o consejeros y fundadores, según documentación de constitución), hasta un máximo de cinco (5).

3- Constancia de inicio del trámite de inscripción ante el registro correspondiente. No podrán inscribirse como sociedades en formación las UTE, asociaciones, Fideicomisos, Cooperativas.

4- Cumplimentar la RG 1349/02 – Domicilio fiscal (si los elementos están a nombre de uno de los socios, el mismo deberá confeccionar una nota en carácter de DDJJ cediendo el domicilio, con una firma debidamente certificada).

5- Los directores titulares o socios gerentes deberán registrar:

- actividad 741401 (titular SA) o 7414028 gte. SRL según corresponda
- condición ante el IVA (exento o inscripto)
- alta en autónomos en condición de director y/o socio gerente

Toda la documentación deberá ser presentada en original y copia o copia certificada por autoridad competente y firmada en todas sus hojas por quien presente el trámite.

### **3.3.2 Inscripción en Rentas – Ingresos Brutos.**

Este trámite se realiza para solicitar la inscripción en Ingresos Brutos, por parte de contribuyentes locales, es decir, las personas físicas y/o jurídicas que ejercen una o varias actividades económicas en el territorio de la provincia de La Pampa.

Está dirigido a sujetos alcanzados por el impuesto a los Ingresos Brutos, para generar las obligaciones tributarias establecidas en el Código Tributario Provincial y Normativas vigentes.

El trámite debe ser iniciado cada vez que el contribuyente ha iniciado actividades económicas alcanzadas por este impuesto.

#### **Alta Ingresos Brutos.**

Requisitos:

Sociedades

Las Sociedades regularmente constituidas o de hecho, sucesiones indivisas, U.T.E., A.C.E., Cooperativas, deben presentar:

\* Formulario IB/26

\* Formulario Anexo IB/26-A

\* Fotocopia de Inscripción en A.F.I.P.

\* Fotocopias de 1° y 2° hoja del Documento de los socios Certificado de Residencia original.-

\* Fotocopia del Contrato Social o Estatuto inscriptos ante los respectivos órganos de contralor.-

\* Acreditación del domicilio Comercial

\* Acreditación del Domicilio Legal

En todos los casos la documentación debe ser suscripta por el interesado en presencia del receptor o certificadas las firmas por autoridad notarial o policial.

**3.3.3 Habilitación Municipal** (<https://www.generalpico.gov.ar/paginas/habilitacion-comercial.html>)

**Inicio de trámites de habilitación comercial, industrial, de transportes, servicios y otros:**

- Planilla de uso de suelo

- Declaración de habilitación

- Solicitud de libre deuda recaudaciones municipales

- Solicitud de libre deuda tribunal de faltas

- Solicitud de libre deuda oficina de apremios

- Fotocopia de D.N.I. del/los titulares de la habilitación

- Contrato social (si fuera una sociedad constituida)

- Copia del contrato de alquiler (sellado en rentas de la provincia), comodato (con firmas certificadas) o escritura.



- Planos municipales actualizados (carátula y planta)

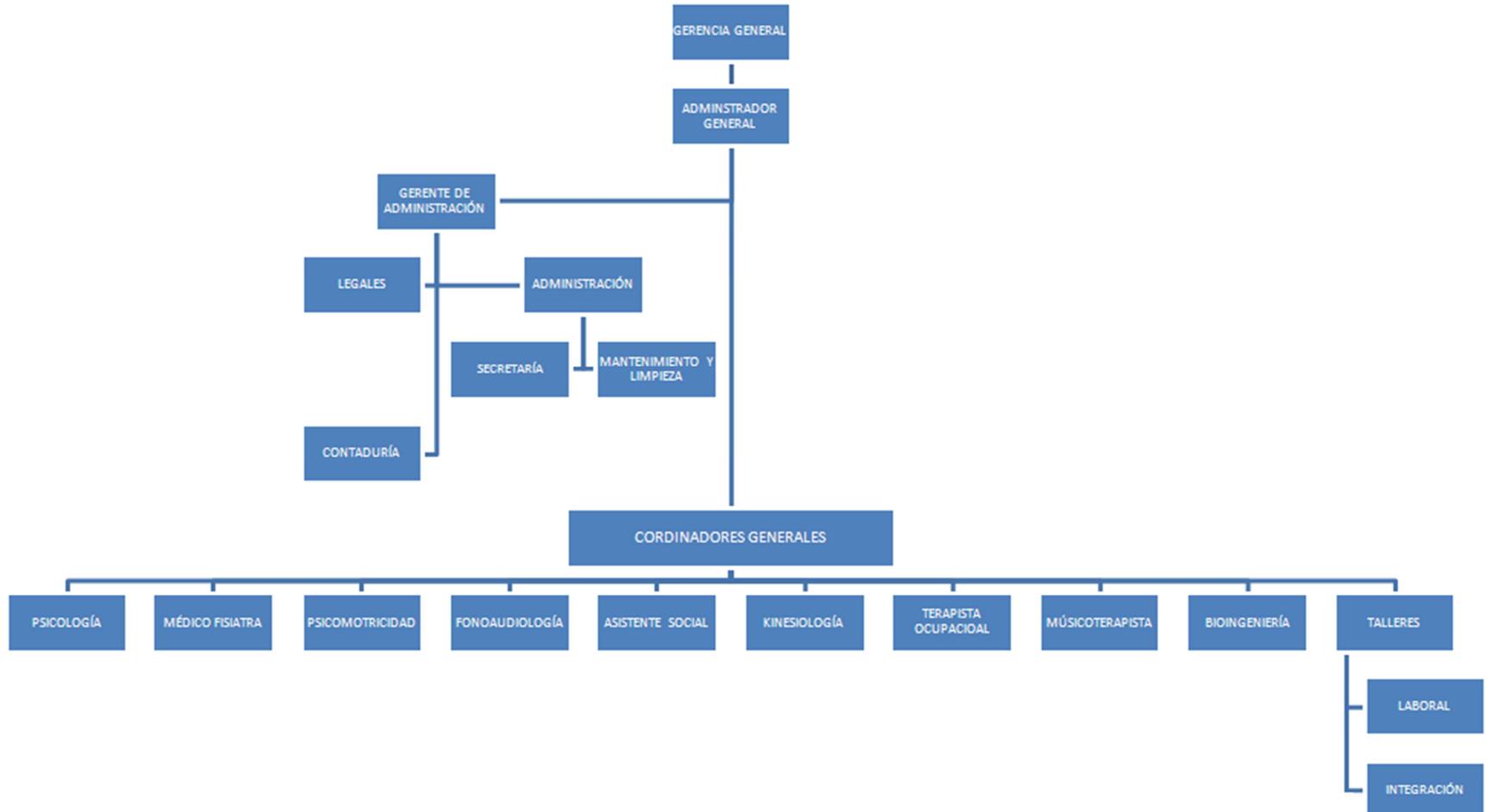
- Informe del profesional habilitado

Las solicitudes de habilitación deben ser presentadas con una antelación de 15 (quince) días antes de la fecha proyectada para iniciar la actividad.

### **3.4 Organización formal**

Según las planificaciones del servicio y de las actividades de los profesionales más el área administrativa, el nuevo organigrama quedará de la siguiente manera:

Figura 7: Nuevo Organigrama General



Fuente: Elaboración propia

### 3.5 Conclusión del capítulo

A través del presente capítulo se posibilitó delimitar las principales diferencias existentes entre los dos principales tipos societarios, la Sociedad de Responsabilidad Limitada y la Sociedad Anónima. Así mismo se arribó a la decisión de constituir una SRL, en función de las ventajas que presentaba esta estructura jurídica para el desarrollo del proyecto de reestructuración integral del Centro de Rehabilitación Neurológica objeto de la presente investigación.



Universidad de la Defensa Nacional

Centro Regional Universitario Córdoba - IUA

## **Capítulo 4: Proyección de los EECC del nuevo Centro**

#### 4.1 Introducción

Como se mencionó en su oportunidad, el Centro es una empresa unipersonal dirigida por el titular, y como tal, la organización no elabora sus estados contables, solo genera y conserva los documentos necesarios para las liquidaciones impositivas. En base a información brindada por la empresa y las propias comprobaciones realizadas, se desarrolla en el presente capítulo la proyección de los EECC de la nueva firma al 31/12/2019.

#### 4.2 Proyección del Estado de Resultados

Como primera medida se proyectan a continuación los ingresos por ventas de servicios teniendo en cuenta las premisas y estimaciones efectuadas para la determinación del flujo de caja del capítulo 2.

##### 4.2.1 Proyección de los ingresos por ventas de servicios

Teniendo en cuenta la incorporación de mayor cantidad de Obras Sociales, se estimó que el número de pacientes se incrementará a 288 a partir del 2019, lo que implicará un ingreso promedio por servicios de \$ 19.116.000,00 (para el 2019).

Siguiendo las premisas ya explicitadas en el capítulo 2, ese monto, se supone se incrementará un 20% por año en función de la actualización promedio de los precios pagados por las obras sociales en los últimos 5 años; los que daría un monto total de ingresos por servicios para el 2020 de \$ 22.939.200,00.

**Tabla 18: Proyección de los Ingresos por Venta de Servicios**

	2019	2020
Ingresos anuales	19.116.000,00	22.939.200,00
Tasa de crecimiento		20%

Fuente: Elaboración propia

#### 4.2.2 Proyección del costo de producción del servicio

Este concepto está integrado por todos aquellos costos que hacen a la prestación de los servicios del centro, e incluyen los siguientes ítems:

- Sueldos y contribuciones del personal médico y auxiliar
- Caja profesional.
- Cuota CEMARID.
- Seguro Mala Praxis.
- Licencia Neuroathome.

**Tabla 19: Detalle de los componentes del costo de producción del servicio**

Costos	Total anual (2019)
Sueldos y contrib. de Kinesiología	3.272.302,33
Sueldos y contrib. de Psicopedagogía	1.227.113,37
Sueldos y contrib. de Fonoaudiología	1.636.151,17
Sueldos y contrib. de Psicología	1.227.113,37
Sueldos y contrib. de Musicoterapia	783.377,28
Sueldos y contrib. de Fisiatría	783.377,28
Sueldos y contrib. de Neurología	818.075,58
Sueldos y contrib. de Asistente Social	1.227.113,37
Sueldos y contrib. de Bioingeniería	391.688,64
Cuota CEMARID	14.118,94
Caja Profesional	22.677,18
Seg. de Mala Praxis	1.601,99
Licencia Neuroathome	35.297,34
<b>Total</b>	<b>11.440.007,86</b>

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 20: Proyección del costo de producción del servicio**

	2019	2020
<b>Costo de producción del servicio</b>	11.440.007,86	13.728.009,43
Tasa de crecimiento		20%

Fuente: Elaboración propia

### 4.2.3 Clasificación y proyección de los Gastos

Para la discriminación de los diferentes gastos, se procedió de la siguiente manera:

**Tabla 21: Clasificación de los gastos 2019**

	2019	Gastos Prod. Serv.	Gastos Administ.	Gastos Comercializ.
Sueldos y contr. Administración	1.080.234,03		1.080.234,03	
Sueldos y contr. Secretaria	1.398.475,17		1.398.475,17	
Sueldos y contr. Mantenimiento	355.390,38	355.390,38		
Sueldos y contr. Limpieza	658.002,89	526.402,31	131.600,58	
MUNI. SALUB E HIG	796,89	796,89		
MUNI. TERRENO	27.953,52	25158,168	2.795,35	
IMP. INMOBILIARIO	5.535,38	4981,842	553,54	
Imp. Ingresos Brutos	573.480,00			573.480,00
CORPICO	29.090,01	26181,009	2.909,00	
CORPICO TELEFONIA	10.802,60	2160,52	8.642,08	
CAMUZZI	4.951,75	4.951,75		
SANCOR SEGUROS	18.702,16	18.702,16		
Estudio Jurídico Contable	168.241,52		168.241,52	
CAPACITACIONES	81.576,87	81.576,87		
Sist. SAASNET	9.231,61		9.231,61	
Correo Argentino	3.356,02		2684,816	671,20
AGUA	9.028,01	9.028,01		
DIARIOS	6.145,36	6.145,36		
SUPERMERCADO	12.112,06	12.112,06		
LIBRERÍA	32.106,62		32.106,62	
LIMPIEZA	17.927,00	16134,3	1.792,70	
COMPUTACION	15.393,62		15.393,62	
CADETERIA	10.201,84		10.201,84	
INDUMENTARIA	30.579,10	27521,19	3.057,91	
DISEÑADOR GRAFICO	23.124,28			23.124,28
FARMACIA	1.858,00	1.858,00		
GASISTA	1.176,58	1.176,58		
CERRAJERO	1.172,05	1.172,05		
ELECTRICISTA	2.172,14	1737,712	434,43	
PLOMERO	3.258,22	3.258,22		
Depreciaciones	290.637,60	232.510,08	58.127,52	
<b>TOTAL GASTOS</b>	<b>4.882.713,28</b>	<b>1.358.955,47</b>	<b>2.926.482,33</b>	<b>597.275,48</b>

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 22: Clasificación de los gastos 2020**

	2020	Gastos Prod. Serv.	Gastos Administ.	Gastos Comercializ.
Sueldos y contr. Administración	1.296.280,84		1.296.280,84	
Sueldos y contr. Secretaria	1.678.170,20		1.678.170,20	
Sueldos y contr. Mantenimiento	426.468,46	426.468,46		
Sueldos y contr. Limpieza	789.603,47	631.682,78	157.920,69	
Muni. Salub e Hig	956,27	956,27		
Muni. Terreno	33.544,22	30.189,80	3.354,42	
Imp. Inmobiliario	6.642,46	5.978,21	664,25	
Imp. Ingresos Brutos	688.176,00			688.176,00
CORPICO	34.908,01	31.417,21	3.490,80	
CORPICO Telefonía	12.963,12	2.592,62	10.370,50	
CAMUZZI	5.942,10	5.942,10		
SANCOR Seguros	22.442,59	22.442,59		
Estudio Jurídico Contable	201.889,82		201.889,82	
Capacitaciones	97.892,24	97.892,24		
Sist. SAASNET	11.077,93		11.077,93	
Correo Argentino	4.027,22		3.221,78	805,44
Agua	10.833,61	10.833,61		
Diarios	7.374,43	7.374,43		
Supermercado	14.534,47	14.534,47		
Librería	38.527,94		38.527,94	
Limpieza	21.512,40	19.361,16	2.151,24	
Computación	18.472,34		18.472,34	
Cafetería	12.242,21		12.242,21	
Indumentaria	36.694,92	33.025,43	3.669,49	
Diseñador Grafico	27.749,14			27.749,14
Farmacia	2.229,60	2.229,60		
Gasista	1.411,90	1.411,90		
Cerrajero	1.406,46	1.406,46		
Electricista	2.606,57	2.085,25	521,31	
Plomero	3.909,86	3.909,86		
Depreciaciones	290.637,60	232.510,08	58.127,52	
<b>TOTAL GASTOS</b>	<b>5.801.128,42</b>	<b>1.584.244,54</b>	<b>3.500.153,29</b>	<b>716.730,58</b>

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 23: Proyección de los Gastos**

<b>Gastos</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
<b>Gastos Prod. Serv.</b>	1.358.955,47	1.584.244,54
<b>Gastos Administ.</b>	2.926.482,33	3.500.153,29
<b>Gastos Comercializ.</b>	597.275,48	716.730,58
<b>Total</b>	4.882.713,28	5.801.128,42
<b>Tasa de crecimiento</b>		20%

Fuente: Elaboración propia

#### 4.2.4 Armado del Estado de Resultados

A continuación se proceda al armado del Estado de Resultados para cada uno de los correspondientes períodos proyectados:

**Tabla 24: Estado de Resultados período 2019**

	<b>2019</b>
<b>Venta de servicios</b>	19.116.000,00
<b>Costo de producción del servicio</b>	11.440.007,86
<b>Utilidad Bruta</b>	7.675.992,14
<b>Gastos de Prod. del servicio</b>	1.358.955,47
<b>Gastos de Administración</b>	2.926.482,33
<b>Gastos de comercialización</b>	597.275,48
<b>Utilidad antes de Imp.</b>	2.793.278,86
<b>Impuesto a las Ganancias</b>	977.647,60
<b>Utilidad neta</b>	1.815.631,26

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 25: Estado de Resultados período 2020**

	<b>2020</b>
<b>Venta de servicios</b>	22.939.200,00
<b>Costo de producción del servicio</b>	13.728.009,43
<b>Utilidad Bruta</b>	9.211.190,57
<b>Gastos de Prod. del servicio</b>	1.584.244,54
<b>Gastos de Administración</b>	3.500.153,29
<b>Gastos de comercialización</b>	716.730,58
<b>Utilidad antes de Imp.</b>	3.410.062,15
<b>Impuesto a las Ganancias</b>	1.193.521,75
<b>Utilidad neta</b>	2.216.540,40

Fuente: Elaboración propia

## 4.3 Proyección del Estado de Situación Patrimonial

### 4.3.1 Condiciones de compra y venta

En lo que respecta a las condiciones de compra, la organización abona la totalidad de sus costos y gastos de contado, ya sea con efectivo o cheque. En referencia a las ventas del servicio, cabe recordar que al trabajar con un considerable número de obras sociales, existe una gran disparidad respecto a los plazos de realización; algunas pagan al mes de la efectiva prestación, pero la mayoría tardan entre tres y seis meses, por otra parte la organización recibe aproximadamente un 30% de pacientes particulares (sin obra social) los que abonan el efectivo las correspondientes prestaciones.

### 4.3.2 Proyección de las cuentas por cobrar

Este rubro está totalmente integrado por los montos que se facturan a través de las obras sociales. En función de información provista por el centro, históricamente el saldo final del rubro corresponde al equivalente a tres meses de pago de las obras sociales.

**Tabla 26: Proyección de las Cuentas por cobrar**

Cuentas por cobrar	2019	2020
Saldo inicial		3.345.300,00
Total facturado	19.116.000,00	22.939.200,00
Cobro de contado (30%)	5.734.800,00	6.881.760,00
Crédito Obras Sociales (70%)	13.381.200,00	16.057.440,00
Menos Cobros (9 meses equivalentes a 75%)	10.035.900,00	15.388.380,00
Saldo final de Cuentas por cobrar (3 meses equivalentes al 25%)	3.345.300,00	669.060,00

Fuente: Elaboración propia

#### 4.3.3 Política de efectivo y equivalente

Para la determinación de los saldo de efectivo y equivalente, la empresa opta por una política moderada, es decir mantener el 50% en efectivo, el 50%, en depósitos en cuenta corriente.

**Tabla 27: Proyección del efectivo y equivalente**

Política de efectivo y equivalentes	2019	2020
Saldo Inicial	1.250.000,00	1.825.872,95
Total facturado	19.116.000,00	22.939.200,00
Cobro de contado (30%)	5.734.800,00	6.881.760,00
Menos Pagos de contado (Costos, Gastos e Impuestos)	16.499.627,05	19.221.942,92
Más Cobros (9 meses equivalentes a 75%)	11.340.700,00	15.388.380,00
Menos distribución de dividendos en efectivo		1.724.849,70
<b>Saldo final</b>	<b>1.825.872,95</b>	<b>3.149.220,33</b>
En caja	912.936,48	1.574.610,17
En cuenta corriente	912.936,48	1.574.610,17

Fuente: Elaboración propia

#### 4.3.4 Proyección de los Bienes de Uso

Par la proyección del presente rubro se tomaron los datos descriptos en el capítulo 2 referidos a la evaluación financiera del proyecto.

**Tabla 28: Proyección de los Bienes de Uso período 2019**

Bs de Uso	2019		
	VO	Dep. Ac.	VR
Inmuebles	10.000.000,00	200.000,00	9.800.000,00
Equipamiento	532.476,00	53.247,60	479.228,40
Instalaciones	260.000,00	26.000,00	234.000,00
Muebles y útiles	113.900,00	11.390,00	102.510,00
Rodados	32.000,00	6.400,00	25.600,00
Total	10.938.376,00	297.037,60	10.641.338,40

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 29: Proyección de los Bienes de Uso período 2020**

Bs de Uso	2020		
	VO	Dep. Ac.	VR
Inmuebles	10.000.000,00	400.000,00	9.600.000,00
Equipamiento	532.476,00	106.495,20	425.980,80
Instalaciones	260.000,00	52.000,00	208.000,00
Muebles y útiles	113.900,00	22.780,00	91.120,00
Rodados	32.000,00	12.800,00	19.200,00
Total	10.938.376,00	594.075,20	10.344.300,80

Fuente: Elaboración propia

#### 4.3.5 Proyección de las Deudas Sociales y previsionales

El presente rubro está constituido por la deuda de la organización respecto de los haberes y cargas sociales correspondientes al mes de Diciembre y la segunda cuota del SAC para los respectivos períodos objetos de la proyección.

**Tabla 30: Proyección de las Deudas Sociales y previsionales**

	2019	2020
Deudas Sociales y previsionales	1.714.432,49	2.057.318,98
Tasa de crecimiento		20%

Fuente: Elaboración propia

#### 4.3.6 Proyección de las Deudas Fiscales

El presente rubro se constituye por el monto devengado del Impuesto a las Ganancias en cada uno de los respectivos períodos.

**Tabla 31: Proyección de las Deudas Fiscales**

	2019	2020
Deudas Fiscales	977.647,60	1.193.521,75

Fuente: Elaboración propia

#### 4.3.7 Proyección del Estado de Situación Patrimonial

**Tabla 32: Proyección del Estado de Situación Patrimonial período 2019**

Activo	2019
<b>Activo Cte.</b>	
Caja y Bcos.	1.825.872,95
Créd. P/Vtas.	2.040.500,00
<b>Total Activo Cte.</b>	<b>3.866.372,95</b>
<b>Activo no Cte.</b>	
Bs. De Uso	10.641.338,40
<b>Total Activo no Cte.</b>	<b>10.641.338,40</b>
<b>Total Activo</b>	<b>14.507.711,35</b>
<b>Pasivo</b>	
<b>Pasivo Cte.</b>	
Rem. Y Cargas Ss.	1.714.432,49
Cargas Fiscales	977.647,60
<b>Total Pasivo Cte.</b>	<b>2.692.080,09</b>
<b>Pasivo no Cte.</b>	
<b>Total Pasivo no Cte.</b>	<b>0,00</b>
<b>Total Pasivo</b>	<b>2.692.080,09</b>
<b>Patrimonio Neto</b>	<b>11.815.631,26</b>
<b>Total P+ PN</b>	<b>14.507.711,35</b>

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 33: Descomposición del PN**

<b>Patrimonio Neto</b>	<b>2019</b>
Capital	10.000.000,00
Resultado del ejercicio	1.815.631,26
<b>Total PN</b>	<b>11.815.631,26</b>

Fuente: Elaboración propia

En función de lo expuesto en la tabla precedente, se explicita que el Capital de la nueva sociedad quedará constituido por el monto determinado en el capítulo 2 como la inversión inicial del proyecto de reestructuración integral.

**Tabla 34: Proyección del Estado de Situación Patrimonial período 2020**

<b>Activo</b>	<b>2020</b>
<b>Activo Cte.</b>	
Caja y Bcos.	3.240.001,89
Créd. P/Vtas.	1.973.860,00
<b>Total Activo Cte.</b>	<b>5.213.861,89</b>
<b>Activo no Cte.</b>	
Bs. De Uso	10.344.300,80
<b>Total Activo no Cte.</b>	<b>10.344.300,80</b>
<b>Total Activo</b>	<b>15.558.162,69</b>
<b>Pasivo</b>	
<b>Pasivo Cte.</b>	
Rem. Y Cargas Ss.	2.057.318,98
Cargas Fiscales	1.193.521,75
<b>Total Pasivo Cte.</b>	<b>3.250.840,73</b>
<b>Pasivo no Cte.</b>	
<b>Total Pasivo no Cte.</b>	<b>0</b>
<b>Total Pasivo</b>	<b>3.250.840,73</b>
<b>Patrimonio Neto</b>	<b>12.307.321,96</b>
<b>Total P+ PN</b>	<b>15.558.162,69</b>

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 35: Descomposición del PN**

<b>Patrimonio Neto</b>	<b>2020</b>
Capital	10.000.000,00
Reserva Legal	90.781,56
Resultado del ejercicio	2.216.540,40
Total PN	12.307.321,96

Fuente: Elaboración propia

#### 4.4 Conclusión del Capítulo

Como se mencionó en su oportunidad, la organización funcionaba como una empresa unipersonal, la cual no tenía la obligatoriedad de presentar sus Estados Contables. Es por ello que en función de información suministrada por la organización, análisis de la documentación preexistente, la observación y asesoramiento profesional, se pudieron confeccionar los Estados Contables pro forma para los períodos 2019 y 2020, con el objeto de poder efectuar un análisis prospectivo del los mismo que se expondrá a continuación en el próximo capítulo del presente Proyecto de Grado.



Universidad de la Defensa Nacional

Centro Regional Universitario Córdoba - IUA

## **Capítulo 5: Análisis de EECC proyectados**

## 5.1 Análisis vertical del Estado de Situación Patrimonial

Como primera aproximación al pronóstico financiero se hará un estudio de las grandes masas para los períodos analizados, lo que pondrá de manifiesto la situación financiera de la empresa en lo referente a endeudamiento e inmovilización.

**Tabla 36: Análisis vertical del Estado de Situación Patrimonial 2019**

Activo	2019	Análisis
<b>Activo Cte.</b>		<b>Vertical</b>
Caja y Bcos.	1.825.872,95	12,59%
Créd. P/Vtas.	2.040.500,00	14,06%
<b>Total Activo Cte.</b>	<b>3.866.372,95</b>	26,65%
<b>Activo no Cte.</b>		0,00%
Bs. De Uso	10.641.338,40	73,35%
<b>Total Activo no Cte.</b>	10.641.338,40	73,35%
<b>Total Activo</b>	<b>14.507.711,35</b>	100,00%
<b>Pasivo</b>		
<b>Pasivo Cte.</b>		
Rem. Y Cargas Ss.	1.714.432,49	11,82%
Cargas Fiscales	977.647,60	6,74%
<b>Total Pasivo Cte.</b>	<b>2.692.080,09</b>	18,56%
<b>Pasivo no Cte.</b>		0,00%
<b>Total Pasivo no Cte.</b>	0,00	0,00%
<b>Total Pasivo</b>	<b>2.692.080,09</b>	18,56%
<b>Patrimonio Neto</b>	<b>11.815.631,26</b>	81,44%
<b>Total P+ PN</b>	<b>14.507.711,35</b>	100,00%

Fuente: Elaboración propia

### 5.1.1 Interpretación

Dentro del Activo se puede visualizar que la proporción de los activos corrientes y la de los no corrientes serán aproximadamente 26,65 % y 73,35 % respectivamente.

Dentro del Activo corriente el rubro con mayor participación será Créditos por ventas (14,04 %) El rubro con menor participación será Caja y Bancos con un 12,59 %. Lo cual pone de manifiesto que la mayoría de los pacientes del Centro son personas afiliadas a las distintas obras sociales que se atienden.

El Activo no Corriente está compuesto solamente por Bienes de Uso (73,35 %).

Este hecho también muestra que la empresa, con la reestructuración integral programada, agrandará su plantel de maquinarias y equipos para incrementar su capacidad de servicio ante el creciente aumento de la demanda.

El Pasivo tendrá una participación respecto del total del Activo de 18,56 % en el 2019. Como se puede apreciar la empresa posee un endeudamiento considerable en el periodo analizado. Y cabe destacar que solamente corresponde a deudas de corto plazo ya que no existen pasivos no corrientes.

Dentro del Pasivo corriente, el rubro con mayor participación será Remuneraciones y Cargas Sociales, con un porcentaje sobre el total del Activo de 11,82 %. La razón obedece al gran número de profesionales a contratar a partir de la reestructuración. El otro rubro del pasivo corriente es Cargas Fiscales con una participación del 6,74 % dentro del total del activo.

**Figura 8: Estructura patrimonial de la empresa año 2019**

<b>AC 26,75%</b>	<b>P 18,56%</b>	<b>PC 18,56%</b>
<b>ANC 73,35%</b>	<b>PN 81,44%</b>	

Fuente: Elaboración propia

Como se puede apreciar en la figura precedente, la organización gozará de una saludable estabilidad financiera en el período analizado; en donde la totalidad del activo no corriente y parte del activo corriente están financiados casi en su totalidad por recursos propios, siendo solo una pequeña proporción del activo corriente, la que estaría financiada por pasivos de corto plazo. Esta situación suele suceder cuando una empresa inicia su actividad.

**Tabla 37: Análisis vertical del Estado de Situación Patrimonial 2020**

<b>Activo</b>	<b>2020</b>	<b>Análisis</b>
<b>Activo Cte.</b>		<b>Vertical</b>
Caja y Bcos.	3.240.001,89	20,36%
Créd. P/Vtas.	1.973.860,00	12,76%
<b>Total Activo Cte.</b>	<b>5.213.861,89</b>	<b>33,12%</b>
<b>Activo no Cte.</b>		
Bs. De Uso	10.344.300,80	66,88%
<b>Total Activo no Cte.</b>	<b>10.344.300,80</b>	<b>66,88%</b>
<b>Total Activo</b>	<b>15.558.162,69</b>	<b>100,00%</b>
<b>Pasivo</b>		
<b>Pasivo Cte.</b>		
Rem. Y Cargas Ss.	2.057.318,98	13,30%
Cargas Fiscales	1.193.521,75	7,72%
<b>Total Pasivo Cte.</b>	<b>3.250.840,73</b>	<b>21,02%</b>
<b>Pasivo no Cte.</b>		0,00%
<b>Total Pasivo no Cte.</b>	0,00	0,00%
<b>Total Pasivo</b>	<b>3.250.840,73</b>	<b>21,02%</b>
<b>Patrimonio Neto</b>	<b>12.307.321,96</b>	<b>78,98%</b>
<b>Total P+ PN</b>	<b>15.558.162,69</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Elaboración propia

Dentro del Activo se puede visualizar que la proporción de los activos corrientes y la de los no corrientes serán aproximadamente 20,36 % y 66,88 % respectivamente.

Dentro del Activo corriente el rubro con mayor participación será Caja y Bancos (20,36 %) El rubro con menor participación fue será Créditos por ventas con un 12,76 %. Lo cual pone de manifiesto que, si bien la mayoría de los pacientes del Centro son personas afiliadas a las distintas obras sociales, las mismas comenzarán a efectuar los pagos de manera más ordenada y sistematizada.

El Activo no Corriente está compuesto solamente por Bienes de Uso (66,88 %).

La disminución respecto al período anterior fue debida a las depreciaciones de los bienes de capital existentes e incorporados.

El Pasivo tendrá una participación respecto del total del Activo de 21,02 % en el 2020. Como se puede apreciar la empresa posee un endeudamiento considerable en el periodo analizado. Y cabe destacar que solamente corresponde a deudas de corto plazo ya que no existen pasivos no corrientes.

Dentro del Pasivo corriente, el rubro con mayor participación será Remuneraciones y Cargas Sociales, con un porcentaje sobre el total del Activo de 13,30 %. El otro rubro del pasivo corriente es Cargas Fiscales con una participación del 7,72 % dentro del total del activo.

**Figura 9: Estructura patrimonial de la empresa año 2020**

<b>AC 33,12%</b>	<b>P 21,02%</b>	<b>PC 21,02%</b>
<b>ANC 66,88%</b>	<b>PN 79,98%</b>	

Fuente: Elaboración propia

Para el período 2020, se aplica la misma interpretación realizada para el período anterior.

## 5.2 Análisis de tendencia

A continuación se expone el análisis horizontal del Estado de Situación Patrimonial.

**Tabla 38: Análisis horizontal del Estado de Situación Patrimonial**

Activo	2019	2020	Variac. En \$	Variac. En %
<b>Activo Cte.</b>				
Caja y Bcos.	1.825.872,95	3.240.001,89	1.414.128,94	77,45%
Créd. P/Vtas.	2.040.500,00	1.973.860,00	-66.640,00	-3,27%
<b>Total Activo Cte.</b>	<b>3.866.372,95</b>	<b>5.213.861,89</b>	<b>1.347.488,94</b>	<b>34,85%</b>
<b>Activo no Cte.</b>				
Bs. De Uso	10.641.338,40	10.344.300,80	-297.037,60	-2,79%
<b>Total Activo no Cte.</b>	<b>10.641.338,40</b>	<b>10.344.300,80</b>	<b>-297.037,60</b>	<b>-2,79%</b>
<b>Total Activo</b>	<b>14.507.711,35</b>	<b>15.558.162,69</b>	<b>1.050.451,34</b>	<b>7,24%</b>
<b>Pasivo</b>				
<b>Pasivo Cte.</b>				
Rem. Y Cargas Ss.	1.714.432,49	2.057.318,98	342.886,49	20,00%
Cargas Fiscales	977.647,60	1.193.521,75	215.874,15	22,08%
<b>Total Pasivo Cte.</b>	<b>2.692.080,09</b>	<b>3.250.840,73</b>	<b>558.760,64</b>	<b>20,76%</b>
<b>Pasivo no Cte.</b>				
<b>Total Pasivo no Cte.</b>	<b>0</b>	<b>0</b>		<b>0,00%</b>
<b>Total Pasivo</b>	<b>2.692.080,09</b>	<b>3.250.840,73</b>	<b>558.760,64</b>	<b>20,76%</b>
<b>Patrimonio Neto</b>	<b>11.815.631,26</b>	<b>12.307.321,96</b>	<b>491.690,70</b>	<b>4,16%</b>
<b>Total P+ PN</b>	<b>14.507.711,35</b>	<b>15.558.162,69</b>	<b>1.050.451,34</b>	<b>7,24%</b>

Fuente: Elaboración propia

### 5.2.1 Interpretación

Como se puede apreciar en la tabla precedente, el activo corriente se incrementaría en un 34,85 %, debido al aumento del rubro Caja y Bancos (77,42 %) y a una disminución proporcionalmente mucho menor del rubro Créditos por ventas (-3,25 %). Se espera en función de los montos descriptos, que las obras sociales organizan y sistematizan sus pagos adeudando una menor cantidad de dinero al cierre del último período analizado.

El activo no corriente, como se puede visualizar, se reduciría en un 2,79 % debido a que como no se proyecta la incorporación de nuevos bienes de uso al acervo ya existente, el rubro se reduce en virtud de las depreciaciones acumuladas.

En virtud del aumento del activo corriente y la disminución del no corriente mencionados, el total del activo se incrementaría en un 6,61 %.

En lo que respecta al pasivo, éste está constituido solo por deudas de corto plazo (remuneraciones y cargas sociales, y deudas fiscales) las cuales se incrementarían en promedio in 21 %, en función de las premisas utilizadas en las proyección.

El PN, sufriría una variación positiva del 4,16 %, debido al incremento de los resultados del ejercicio del período 2020.

### 5.3 Análisis de la situación financiera de corto plazo

A continuación se realiza el cálculo de los principales ratios que caracterizan la situación financiera de corto plazo, partiendo de los montos de las partidas extraídas del Estado de Situación Patrimonial.

**Tabla 39: Ratios de la situación Financiera de corto plazo**

<b>Ratios de la situación financiera de corto plazo</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
Liquidez corriente	1,44	1,60
Liquidez seca	1,44	1,60
Antigüedad de créditos	46,00	37,08
Plazo cobranza ventas	32,20	25,96
Rotación del cap. cte.	16,28	11,69
Ciclo operativo bruto	32,20	25,96
Ciclo operativo neto	32,20	25,96
Plazo medio de realización de créditos	23,50	19,04
Plazo medio de exigibilidad de proveedores	0,50	0,50

Fuente: Elaboración propia

#### 5.3.1 Interpretación

**Liquidez Corriente = Activo Corriente / Pasivo Corriente**

Interpretación período 2019: Por cada peso que la empresa adeuda en el corto plazo existirían \$ 1,44 en el Activo Corriente para hacerle frente en el periodo analizado.

Interpretación período 2020: Por cada peso que la empresa adeuda en el corto plazo existirían \$ 1,44 en el Activo Corriente para hacerle frente en el periodo analizado.

Estos resultados ponen de manifiesto que se espera un aumento de la liquidez corriente aproximadamente de un 11 %.

**Liquidez Seca = (Activo Corriente – Bs. De Cambio) / Pasivo Corriente**

Interpretación período 2019: Como se trata de una empresa de servicios, la no existencia de bienes de cambio hace que el valor de la liquidez seca asuma el mismo valor que la liquidez corriente.

Interpretación período 2020: Ídem a la interpretación del período 2019.

**Antigüedad de créditos = Periodo x Saldo Créd. P/vtas.) / Vtas. a Créd.**

Interpretación período 2019: La empresa tardaría en cobrar sus ventas a crédito aproximadamente 46 días en el 2019.

Interpretación período 2020: La empresa tardaría en cobrar sus créditos aproximadamente 37 días en el período analizado.

Esta leve disminución se debería a la cancelación en tiempo y forma de algunas obras sociales que anteriormente efectuaban sus pagos en forma no sistemática. El ratio podría tener una disminución aproximada del 20 %.

**Plazo cobranzas vtas. = Periodo x Saldo Créd. P/vtas.) / Vtas. Totales + IVA (10,5)**

Interpretación período 2019: La empresa tarda en cobrar el total de sus ventas aproximadamente 32 días en 2019.

Interpretación período 2020: La empresa tarda en cobrar sus ventas totales aproximadamente 26 días en el período analizado.

Cabe aclarar que la venta del servicio a crédito corresponde a lo facturado a través de las obras sociales, para lo cual el IVA está exento, la venta de servicios de contado corresponde a pacientes particulares a los cuales se les factura con un IVA del 21 %. De allí que para el presente ratio se tomó una alícuota media del 10,5%.

**Rotación del Cap. Cte. = Ventas / Capital Corriente promedio**

Interpretación período 2019: El capital corriente de la empresa rota 16 veces en 2019.

Interpretación período 2020: El capital corriente de la empresa rota 12 veces en 2020.

Esta leve disminución se debería a que las ventas de servicio se incrementarían en una proporción mayor que el incremento del capital corriente.

**Ciclo operativo bruto = Plazo cobranza de ventas + Antigüedad Prod. Terminados**

Interpretación período 2019: Como se manifestó oportunamente, al ser una empresa que ofrece un servicio, no existe antigüedad de bienes de cambio. Es por ello que el resultado del presente ratio coincide con el de plazo de cobranza de ventas.

Interpretación período 2020: Ídem a la interpretación del período 2019.

**Ciclo operativo neto = Ciclo operativo Bruto – Plazo pago de compras**

Interpretación período 2019: En el presente caso, el presente ratio coincide con el del ciclo operativo bruto, ya que el Centro abona la totalidad de sus compras de contado y no posee deudas comerciales.

Interpretación período 2020: Ídem a la interpretación del período 2019.

**Plazo medio de realiz. de Créditos = (1 + Anti. de Créditos)/2**

Interpretación período 2019: el plazo promedio en el cual los créditos de la empresa se convierten en efectivo fue de 23,5 días en el 2019.

Interpretación período 2020: el plazo promedio en el cual los créditos de la empresa se convierten en efectivo fue de 19,04 días en el 2020. Esta leve disminución se debería a la reducción de los días de la antigüedad de los créditos por las razones ya expuestas.

**Tabla 40: Plazo promedio de realización del activo corriente período 2019**

**Plazo promedio de realización del Activo Corriente =  $\Sigma \$ \text{Rubro} \times \text{Plazo prom. De realiz.} / \Sigma \$ \text{Rubro}$**

RUBRO	\$	PLAZO PROMED.	\$
Caja y Bancos	1.825.872,95	0	0,00
Créditos por Vtas.	2.040.500,00	23,5	47.951.750,00
<b>Total</b>	<b>3.866.372,95</b>		<b>47.951.750,00</b>

Fuente: Elaboración propia

$$\text{P.P.R.A.C.} = 47.951.750,00 / 2.040.500,00 = 12,40$$

**Tabla 41: Plazo promedio de exigibilidad del pasivo período 2019**

RUBROS	\$	PLAZO PROMED.	\$
Rem. Y cargas Sociales	1.714.432,49	5	8.572.162,45
Cargas Fiscales	977.647,60	15	14.664.714,00
<b>Total</b>	<b>2.692.080,00</b>		<b>23.236.876,40</b>

Fuente: Elaboración propia

$$\text{P.P.E.P.C.} = 23.236.876,40 / 2.692.080,00 = 8,63$$

**-Liquidez necesaria período 2019**

$$\text{P.P.R.A.C.} / \text{P.P.E.P.C.} = 12,40 / 8,63 = 2,72$$

Si se compara la liquidez necesaria con la liquidez corriente se puede observar que esta última es menor ( $1,432 < 1,44$ ), por lo cual se concluye que no deberían existir problemas en lo que respecta la capacidad que tendría la empresa para enfrentar sus compromisos de corto plazo en el 2019.

**Tabla 42: Plazo promedio de realización del activo corriente período 2020**

**Plazo promedio de realización del Activo Corriente =  $\Sigma \$ \text{Rubro} \times \text{Plazo prom. De realiz.} / \Sigma \$ \text{Rubro}$**

RUBRO	\$	PLAZO PROMED.	\$
Caja y Bancos	3.240.001,89	0	0,00
Créditos por Vtas.	1.973.860,00	19,04	37.582.294,10
<b>Total</b>	<b>5.213.861,89</b>		<b>37.582.294,10</b>

Fuente: Elaboración propia

$$P.P.R.A.C. = 37.582.294,10/5.213.861,89 = 7,20$$

**Tabla 43: Plazo promedio de exigibilidad del pasivo corriente período 2020**

RUBROS	\$	PLAZO PROMED.	\$
Rem. Y cargas Sociales	2.057.318,98	5	10.286.594,90
Cargas Fiscales	1.193.521,75	15	17.902.826,20
<b>Total</b>	<b>3.250.840,73</b>		<b>28.198.421,20</b>

Fuente: Elaboración propia

$$P.P.E.P.C. = 28.198.421,20/3.250.840,75 = 8,67$$

**-Liquidez necesaria período 2020**

$$P.P.R.A.C. / P.P.E.P.C. = 7,20 / 8,67 = 0,83$$

Si se compara la liquidez necesaria con la liquidez corriente se puede observar que esta última es menor ( $0,83 < 1,60$ ), por lo cual se concluye, al igual que en el período precedente, que tampoco existirían problemas en lo que respecta la capacidad que tendría la empresa para enfrentar sus compromisos de corto plazo en el 2020.

### **5.3.2 Pronóstico de la situación financiera de corto plazo**

Como se pudo visualizar la firma no enfrentará inconvenientes con la liquidez en el corto plazo, en función de las premisas empleadas en el proceso de proyección. Esta situación se podrá sostener por los márgenes de ganancia y la no existencia de deudas con proveedores ni con instituciones financieras.

En función a las condiciones de de cancelación y reintegros de las obras sociales con la cual opera la institución, en una visión optimista de la realidad futura, se espera que se pueda dar una ordenada y consecutiva percepción de los ingresos por la venta del servicio.

En función a lo ya expuesto, se pone de manifiesto una adecuada liquidez. El Centro, podría incrementar su margen de maniobra, si concertara compras a plazo con sus principales proveedores de insumos a los cuales, siguiendo la tendencia previa a la reestructuración integral y cambio de estructura jurídica, les estaría abonando sus compras de contado.

Es importante destacar que el volumen de servicios prestados se incrementará en forma considerable con la reestructuración, en función de la mayor oferta de servicios y al aumento del número de obras sociales que se atienden en el establecimiento. A raíz de esto, es probable que se tengan que modificar algunos aspectos estratégicos como pagos y cobros, en concordancia con la magnitud del emprendimiento.

#### 5.4 Análisis de la situación financiera de largo plazo

A continuación se calculan los ratios seleccionados a los fines de poder elaborar un diagnóstico de la situación financiera de la empresa en el largo plazo.

**Tabla 44: Ratios de la situación Financiera de largo plazo**

Ratios de la situación financiera de largo plazo	2019	2020
Endeudamiento	0,23	0,26
Meses de Vta. Del Pasivo	1,69	1,70
Inmovilización	0,73	0,66
Financiación de la inmovilización (I)	1,11	1,19
Financiación de la inmovilización (II)	1,11	1,19

Fuente: Elaboración propia

##### 5.4.1 Interpretación

###### **Endeudamiento = Pasivo/ Patrimonio Neto**

Interpretación período 2019: Por cada peso del Patrimonio neto de la empresa, existen deudas de corto plazo por \$ 0,23 en el periodo analizado.

Interpretación período 2020: Por cada peso del Patrimonio neto de la empresa, existen deudas de corto por \$ 0,26 en el periodo analizado.

Este aumento se debería a un incremento del pasivo proporcionalmente mayor al aumento del patrimonio neto.

**Meses de Vta. Del Pasivo = Pasivo/ Ventas promedio mensual**

Interpretación período 2019: Arroja una magnitud respecto al nivel que alcanza la deuda medida en meses de venta. Para el presente caso, lo que se debe en el periodo analizado es de 1,69 meses de venta.

Interpretación período 2020: arroja 1,70 meses de venta.

Se puede afirmar que si bien hay diferencia entre los valores de un período y el otro, ésta es muy poco significativa.

**Inmovilización = Activo no Corriente/ Activo**

Interpretación período 2019: Por cada peso del Activo, se encuentra \$ 0,73 inmovilizados dentro del Activo no Corriente en el periodo 2019.

Interpretación período 2020: Por cada peso del Activo, se encuentra \$ 0,66 inmovilizados dentro del Activo no Corriente en el periodo 2020.

La disminución se debería al menor valor del rubro por el aumento de las depreciaciones acumuladas sin incorporación de nuevos bienes al patrimonio del Centro.

**Financiación de la inmovilización (I)= Patrimonio Neto/ Activo no Corriente**

Interpretación período 2019: Como el resultado arrojado por este índice es mayor que uno, significa que el Patrimonio Neto alcanza para financiar en su totalidad los activos no corrientes y en el año 2019.

Interpretación período 2020: Ídem interpretación período 2019. Pero cabe aclarar que el presente ratio es mayor en el período 2020 debido al aumento del patrimonio neto, conjuntamente con una disminución de los bienes de uso.

### **Financiación de la inmovilización (II)= PN + Pasivo no Cte. / Activo no Corriente**

Interpretación período 2019: Como la empresa no posee deudas de largo plazo, el valor de este ratio coincide con el valor de ratio anterior.

Interpretación período 2020: Ídem a la interpretación período 2019.

#### **5.4.2 Pronóstico de la situación financiera de largo plazo**

El Pasivo en relación al PN muestra un muy reducido endeudamiento. Esta situación se ve reflejada en los meses de venta adeudados. Se recuerda que no existen deudas de largo plazo, lo que aliviana de manera considerable la situación de endeudamiento.

La inmovilización aumentaría respecto de la situación previa a la reestructuración integral, debido al incremento en los Bienes de Uso. Pero el incremento en el acervo de estos bienes hará que se incremente la facturación en términos reales, sin que se produjeran aumentos en los costos.

El incremento de la inmovilización se financiará absolutamente con recursos propios. Pero como se manifestó previamente, la mayor inversión transformará el nivel de actividad del Centro en forma significativa

Debido a los altos niveles de rentabilidad, el endeudamiento no producirá dificultad en los períodos proyectados.

## 5.5 Análisis de la situación económica

**Tabla 45: Análisis vertical del Estado de Resultados**

	2019	Análisis Vertical		2020	Análisis Vertical
<b>Venta de servicios</b>	19.116.000,00	100,00%	<b>Venta de servicios</b>	22.939.200,00	100,00%
<b>Costo de producción del servicio</b>	11.440.007,86	59,85%	<b>Costo de producción del servicio</b>	13.728.009,43	59,85%
<b>Utilidad Bruta</b>	7.675.992,14	40,15%	<b>Utilidad Bruta</b>	9.211.190,57	40,15%
<b>Gastos de Prod. del servicio</b>	1.358.955,47	7,11%	<b>Gastos de Prod. del servicio</b>	1.584.244,54	6,91%
<b>Gastos de Administración</b>	2.926.482,33	15,31%	<b>Gastos de Administración</b>	3.500.153,29	15,26%
<b>Gastos de comercialización</b>	597.275,48	3,12%	<b>Gastos de comercialización</b>	716.730,58	3,12%
<b>Utilidad antes de Imp.</b>	2.793.278,86	14,61%	<b>Utilidad antes de Imp.</b>	3.410.062,15	14,87%
<b>Impuesto a las Ganancias</b>	977.647,60	5,11%	<b>Impuesto a las Ganancias</b>	1.193.521,75	5,20%
<b>Utilidad neta</b>	1.815.631,26	9,50%	<b>Utilidad neta</b>	2.216.540,40	9,66%

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 46: Análisis horizontal del Estado de Resultados**

	2019	2020	Variac. En \$	Variac. En %
<b>Venta de servicios</b>	19.116.000,00	22.939.200,00	3.823.200,00	20,00%
<b>Costo de producción del servicio</b>	11.440.007,86	13.728.009,43	2.288.001,57	20,00%
<b>Utilidad Bruta</b>	7.675.992,14	9.211.190,57	1.535.198,43	20,00%
<b>Gastos de Prod. del servicio</b>	1.358.955,47	1.584.244,54	225.289,07	16,58%
<b>Gastos de Administración</b>	2.926.482,33	3.500.153,29	573.670,96	19,60%
<b>Gastos de comercialización</b>	597.275,48	716.730,58	119.455,10	20,00%
<b>Utilidad antes de Imp.</b>	2.793.278,86	3.410.062,15	616.783,29	22,08%
<b>Impuesto a las Ganancias</b>	977.647,60	1.193.521,75	215.874,15	22,08%
<b>Utilidad neta</b>	1.815.631,26	2.216.540,40	400.909,14	22,08%

Fuente: Elaboración propia

Para ambos períodos, se visualiza que se mantiene la participación de cada uno de los rubros del estado de resultados en relación a la totalidad de las ventas de servicios.

Esto es así porque analizando la tabla 44 que muestra el crecimiento de cada rubro interanualmente, se observa que los porcentajes de variación se corresponden con las premisas utilizadas en la elaboración del flujo de fondos para el análisis de la factibilidad económica del proyecto de reestructuración integral.

Así mismo se puede ver que con respecto a las ventas del servicio, aproximadamente un 60 % representan el costo de los servicios prestados; lo que determina una utilidad bruta de aproximadamente un 40%.

Dentro de los gastos, el que mayor participación tiene en relación a las ventas el correspondiente a los gastos de administración (15 %), seguido de los gastos de servucción y los de comercialización (7 % y 3 % respectivamente).

La utilidad antes de intereses representa para ambos períodos un 15 % aproximadamente, que está en consonancia con la participación de otras empresas que desarrollan su actividad en el mismo rubro.

**Tabla 47: Ratios de la situación económica**

<b>Ratios de la situación económica</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
Rentabilidad de activo	0,19	0,22
Rentabilidad de PN	0,24	0,28
Efecto palanca	1,23	1,26

Fuente: Elaboración propia

### 5.5.1 Interpretación

#### **Rentabilidad del Activo = Resultado neto/Activo**

Interpretación período 2019: Por cada peso del Activo de la empresa, se generaría una utilidad neta de \$ 0,19.

Interpretación período 2020: Por cada peso del Activo de la empresa, se generaría una utilidad neta de \$ 0,22.

El aumento se verificaría por el aumento de la utilidad neta proporcionalmente mayor al aumento del Activo.

#### **Rentabilidad del PN = Resultado neto/PN**

Interpretación período 2019: Por cada peso del PN de la empresa, se genera una utilidad neta de \$ 0,24.

Interpretación período 2020: Por cada peso del PN de la empresa, se genera una pérdida neta de \$ 0,28.

Tanto la rentabilidad del activo como la del patrimonio neto se mantienen acorde a la rentabilidad de otras empresas que desarrollan una actividad similar en el mercado de la salud.

### **Efecto Palanca = Resnt. del PN/Rent. del Activo**

Interpretación período 2019: Como en este caso el resultado del efecto palanca es positivo, y mayor que uno, implica que la rentabilidad económica es mayor la tasa de interés que se paga por los préstamos (en este caso el costo de utilización de capitales de terceros es nulo). El empleo del leve endeudamiento de corto plazo mejoró la rentabilidad financiera.

Interpretación período 2020: Ídem a la interpretación período 2019.

En el presente caso, como la rentabilidad del activo, el aumento se produciría porque la utilidad se incrementaría e mayor proporción que el incremento del patrimonio neto.

### **5.5.2 Pronóstico de la situación económica en moneda corriente**

La empresa presentaría una buena rentabilidad económica y financiera en los periodos proyectados.

Los gastos de administración representando un 15 % de las ventas, se podrían considerar demasiado elevados.

La facturación por ventas de servicios se verá incrementada en los períodos proyectados, tanto en precio como en unidades de servicio. Como los costos variables representan una baja proporción de las ventas, un aumento de las mismas se reflejaría en un aumento considerable de las utilidades.

Si se tiene en cuenta que la firma desarrolla sus actividades en un mercado oligopólico, al aumentar su nivel de operación, su participación en el mercado se verá incrementada.



Universidad de la Defensa Nacional

## Centro Regional Universitario Córdoba - IUA

Con el aumento en la participación en el mercado (aumento de la cantidad de servicios prestados), las mayor cantidad de inversiones tendrían una manifestación expresa en los resultados.



Universidad de la Defensa Nacional

Centro Regional Universitario Córdoba - IUA

## **Conclusión**

La ampliación y especialización de los servicios ofrecidos por el Centro de Rehabilitación Neurológico sustentan y consolidan el crecimiento sostenido de la empresa. Acompañado con una constantes actualización profesional de nuevas técnicas y prácticas que se utilizan en el resto del mundo. Adquiriendo más y mejor tecnología en equipos y realidad virtual que le permiten realizar tratamientos innovadores en la especialidad.

Por todo lo expuestos en los capítulos anteriores y considerando que el objetivo de este trabajo fue analizar la conveniencia de la transformación societaria de una Empresa Unipersonal a una S.R.L. y el impacto de un plan de reestructuración integral con la proyección de sus EECC, se llegó a la conclusión, a través de las herramientas pertinentes que es altamente rentable llevar a cabo el proceso de reestructuración.

Los resultados obtenidos en la factibilidad financiera del proyecto, arrojaron una TIR supera la tasa de oportunidad seleccionada, un VAN positivo de \$ 395.817,31 y un Periodo de Recupero es en 3 años y 8 meses. En función de anteriormente expresado se aconseja se realice le proyecto.

En lo concerniente al cambio de estructura jurídica, se determinó que la Sociedad de Responsabilidad Limitada era la mejor opción para el Centro en función de las ventajas que proporcionaba este tipo societario frente a la Sociedad Anónima.

Por último se proyectaron los respectivos EECC para los períodos 2019 y 2020, y se realizó un pronóstico de su situación económica y financiera, arrojando resultados que confirman aún más la realización del emprendimiento, asegurando liquides, bajo nivel de endeudamiento y un marcado nivel de rentabilidad, comparado con la situación previa a la transformación.

El fuerte compromiso, la vocación de servicio, la experiencia en el mercado, le permitirán a la institución proveer y garantizar los mismos tratamientos que se ofrecen en los distintos Centros de alta complejidad de nuestro país, logrando cubrir y aún sobrepasar las expectativas y las necesidades de los pacientes.

### **Bibliografía.**

Baca Urbina, G. (2001). Evaluación de proyectos. Méjico: Mc Graw Hill.

Biondi, M. (2004). Interpretación y análisis de Estados Contables. Buenos Aires: Errepar.

Hernández, A. (2001). Formulación y evaluación de proyectos. Méjico: ECAFSA.

Kushell, J. (2001). Sólo para emprendedores. Bogotá: Norma.

Sapag Chaing, N. (2003). Preparación y evaluación de proyectos. Chile: Prentice Hall.

Stutely, R. (2000). Plan de negocios. Méjico: Prentice Hall Hispanoamericana.

Veteri, Liliana. Guía de estudio Sistemas Contables 2. Contador Público. Instituto Universitario Aeronáutico. 2da Edición.

### **Páginas de internet**

teleSUR–SH (2018): ¿Qué consecuencias traerá para Argentina el pacto con el FMI?

Disponible en:

<https://www.telesurtv.net/news/argentina-consecuencias-acuerdo-con-fmi--20180509-0067.html>

Paladini E. (2018). La economía bajo presión. Efecto FMI: vuelve a caer la imagen de Macri en las encuestas. Disponible en:

[https://www.clarin.com/politica/efecto-fmi-vuelve-caer-imagen-macri-encuestas\\_0\\_Bk56xVUAG.html](https://www.clarin.com/politica/efecto-fmi-vuelve-caer-imagen-macri-encuestas_0_Bk56xVUAG.html)

CESLA (2018). Informe de coyuntura Argentina 2017. Disponible en:

[https://www.cesla.com/analisis/informes-coyuntura/Informe\\_Trimestral\\_II\\_2017.pdf](https://www.cesla.com/analisis/informes-coyuntura/Informe_Trimestral_II_2017.pdf)

BCRA (2018) Resultados del Relevamiento de Expectativas de Mercado. Disponible en:

<http://www.bcr.gov.ar/Pdfs/PublicacionesEstadisticas/REM181031%20Resultados%20web.pdf>



Gasalla j. (2018). Anticipan un importante deterioro en los indicadores sociales por la recesión de 2018. Disponible en:

<https://www.infobae.com/economia/2018/10/28/anticipan-que-podria-haber-un-importante-deterioro-en-los-indicadores-sociales-por-la-recesion-de-2018/>

INTI (2016). Tecnologías de rehabilitación. Disponible en:

[https://www.inti.gov.ar/pdf/publicaciones/cuadernillos\\_discapacidad/02-Rehabilitacion.pdf](https://www.inti.gov.ar/pdf/publicaciones/cuadernillos_discapacidad/02-Rehabilitacion.pdf)

Organización Mundial de la Salud – Informe Argentina 2017. Disponible en:

<http://administracionsalud.com.ar/organizacion-mundial-de-la-salud-informe-argentina-2017/>

Arce HE. (2012). Organización y financiamiento del sistema de salud en la Argentina. Disponible en:

<http://www.scielo.org.ar/pdf/medba/v72n5/v72n5a11.pdf>

Instituto Geográfico Nacional de Estadística y Censos (Argentina). Censo 2010. Buenos Aires: INDEC; 2015. Disponible en:

[http://www.indec.gov.ar/nivel4\\_default.asp?id\\_tema\\_1=2&id\\_tema\\_2=41&id\\_tema\\_3=135](http://www.indec.gov.ar/nivel4_default.asp?id_tema_1=2&id_tema_2=41&id_tema_3=135)

Ministerio de Salud (Argentina). El acceso a la salud en Argentina: III encuesta de utilización y gasto en servicios de salud, 2010. Buenos Aires: MSAL; 2010. Disponible en:

[http://www.msal.gov.ar/fesp/images/stories/recursos-de-comunicacion/publicaciones/estudio\\_carga\\_enfermedad.pdf](http://www.msal.gov.ar/fesp/images/stories/recursos-de-comunicacion/publicaciones/estudio_carga_enfermedad.pdf)

Cetrángolo O, San Martín M, Goldschmit A, Quintana L, Aprile M. El sistema de salud argentino y su trayectoria de largo plazo: logros alcanzados y desafíos futuros. Buenos Aires: Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo; 2011. Disponible en:

<http://www.ar.undp.org/content/dam/argentina/Publications/Desarrollo%20Humano/El%20sistema%0de%20salud%20argentino%20-%20pnud%20ops%20cepal%20version%20final.pdf>



Cetrángolo O. (2014) Financiamiento fragmentado, cobertura desigual y falta de equidad en el sistema de salud argentino. Revista de Economía Política de Buenos Aires. Disponible en:

[http://bibliotecadigital.econ.uba.ar/download/ecopoli/ecopoli\\_v8\\_n13\\_05.pdf](http://bibliotecadigital.econ.uba.ar/download/ecopoli/ecopoli_v8_n13_05.pdf).

CEMARID (2018). Centros asociados a CEMARID. Disponible en:

<http://cemarid.com.ar/asociados>

SNR (Servicio Nacional de Rehabilitación, 2014). Anuario Estadístico Nacional sobre Discapacidad. Disponible en:

[https://www.sap.org.ar/uploads/observatorio/observatorio\\_anuario-estadistico-nacional-sobre-discapacidad-2014-anexo-por-provincia-13.pdf](https://www.sap.org.ar/uploads/observatorio/observatorio_anuario-estadistico-nacional-sobre-discapacidad-2014-anexo-por-provincia-13.pdf)

### **Anexo I**

**Distribución de las personas con discapacidad con CUD que fueron certificados con más de un tipo de discapacidad en la provincia de La Pampa. Año 2014.**

Tipo de Discapacidad	Cant. De Personas	%
<b>Motora Mental</b>	111	47,23%
<b>Motora Visceral</b>	44	18,72%
<b>Mental Visceral</b>	13	5,53%
<b>Motora Visual</b>	13	5,53%
<b>Visual Visceral</b>	8	3,40%
<b>Motora Mental Visceral</b>	8	3,40%
<b>Mental Auditiva</b>	7	2,98%
<b>Motora Auditiva</b>	7	2,98%
<b>Mental Visual</b>	5	2,13%
<b>Motora Mental Visual</b>	5	2,13%
<b>Auditiva Visceral</b>	4	1,70%
<b>Auditiva Visual</b>	3	1,28%
<b>Motora Visual Visceral</b>	2	0,85%
<b>Motora Auditiva Visceral</b>	2	0,85%
<b>Mental Auditiva Visceral</b>	1	0,43%
<b>Motora Auditiva Visual Visceral</b>	1	0,43%
<b>Motora Mental Auditiva</b>	1	0,43%
<b>Total</b>	<b>235</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Registro Nacional de Personas con Discapacidad.

**Distribución de las personas con discapacidad con CUD de acuerdo a los Grupos  
Quinquenales de edad. Provincia de La Pampa. Año 2014.**

Grupos Quinquenales de Edad	Cant. De Personas	%
0 - 4 años	110	7,45%
5 - 9 años	118	7,99%
10 - 14 años	91	6,16%
15 - 19 años	116	7,85%
20 - 24 años	89	6,03%
25 - 29 años	64	4,33%
30 - 34 años	91	6,16%
35 - 39 años	84	5,69%
40 - 44 años	76	5,15%
45 - 49 años	83	5,62%
50 - 54 años	104	7,04%
55 - 59 años	112	7,58%
60 - 64 años	107	7,24%
65 - 69 años	94	6,36%
70 - 74 años	55	3,72%
75 - 79 años	45	3,05%
80 - 84 años	24	1,62%
85 - 89 años	9	0,61%
90 - 94 años	4	0,27%
95 y más	1	0,07%
<b>Total</b>	<b>1.477</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Registro Nacional de Personas con Discapacidad.

**Distribución de las personas con discapacidad con CUD de acuerdo a los Grupos Quinquenales de edad según sexo. Provincia de La Pampa. Año 2014**

Grupos Quinquenales de Edad	Sexo					
	Femenino		Masculino		Total	
	Cant. De Personas	%	Cant. De Personas	%	Cant. De Personas	%
0 - 4 años	45	40,9%	65	59,1%	110	100,0%
5 - 9 años	45	38,1%	73	61,9%	118	100,0%
10 - 14 años	32	35,2%	59	64,8%	91	100,0%
15 - 19 años	53	45,7%	63	54,3%	116	100,0%
20 - 24 años	42	47,2%	47	52,8%	89	100,0%
25 - 29 años	30	46,9%	34	53,1%	64	100,0%
30 - 34 años	40	44,0%	51	56,0%	91	100,0%
35 - 39 años	46	54,8%	38	45,2%	84	100,0%
40 - 44 años	38	50,0%	38	50,0%	76	100,0%
45 - 49 años	55	66,3%	28	33,7%	83	100,0%
50 - 54 años	51	49,0%	53	51,0%	104	100,0%
55 - 59 años	72	64,3%	40	35,7%	112	100,0%
60 - 64 años	57	53,3%	50	46,7%	107	100,0%
65 - 69 años	36	38,3%	58	61,7%	94	100,0%
70 - 74 años	24	43,6%	31	56,4%	55	100,0%
75 - 79 años	19	42,2%	26	57,8%	45	100,0%
80 - 84 años	15	62,5%	9	37,5%	24	100,0%
85 - 89 años	4	44,4%	5	55,6%	9	100,0%
90 - 94 años	2	50,0%	2	50,0%	4	100,0%
95 y más	0	0,0%	1	100,0%	1	100,0%
<b>Total</b>	<b>706</b>	<b>47,80%</b>	<b>771</b>	<b>52,20%</b>	<b>1.477</b>	<b>100,00%</b>

.Fuente: Registro Nacional de Personas con Discapacidad.

**Distribución de las personas con discapacidad con CUD que fueron certificadas con un solo tipo de Discapacidad según sexo. Provincia de La Pampa. Año 2014.**

Tipo de Discapacidad	Sexo					
	Femenino		Masculino		Total	
	Cant. De Personas	%	Cant. De Personas	%	Cant. De Personas	%
<b>Mental</b>	233	50,0%	233	50,0%	466	100,0%
<b>Motora</b>	194	43,7%	250	56,3%	444	100,0%
<b>Visceral</b>	76	65,0%	41	35,0%	117	100,0%
<b>Auditiva</b>	47	43,5%	61	56,5%	108	100,0%
<b>Visual</b>	57	53,3%	50	46,7%	107	100,0%
<b>Total</b>	<b>607</b>	<b>48,87%</b>	<b>635</b>	<b>51,13%</b>	<b>1.242</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Registro Nacional de Personas con Discapacidad.

**Distribución de las personas con discapacidad con CUD que fueron certificadas con más de un tipo de Discapacidad según sexo. Provincia de La Pampa. Año 2014.**

Tipo de Discapacidad	Sexo					
	Femenino		Masculino		Total	
	Cant. De Personas	%	Cant. De Personas	%	Cant. De Personas	%
<b>Motora Mental</b>	46	41,4%	65	58,6%	111	100,0%
<b>Motora Visceral</b>	13	29,5%	31	70,5%	44	100,0%
<b>Mental Visceral</b>	10	76,9%	3	23,1%	13	100,0%
<b>Motora Visual</b>	8	61,5%	5	38,5%	13	100,0%
<b>Visual Visceral</b>	0	0,0%	8	100,0%	8	100,0%
<b>Motora Mental Visceral</b>	3	37,5%	5	62,5%	8	100,0%
<b>Mental Auditiva</b>	5	71,4%	2	28,6%	7	100,0%
<b>Motora Auditiva</b>	5	71,4%	2	28,6%	7	100,0%
<b>Mental Visual</b>	1	20,0%	4	80,0%	5	100,0%
<b>Motora Mental Visual</b>	1	20,0%	4	80,0%	5	100,0%
<b>Auditiva Visceral</b>	2	50,0%	2	50,0%	4	100,0%
<b>Auditiva Visual</b>	2	66,7%	1	33,3%	3	100,0%
<b>Motora Visual Visceral</b>	0	0,0%	2	100,0%	2	100,0%
<b>Motora Auditiva Visceral</b>	1	50,0%	1	50,0%	2	100,0%
<b>Mental Auditiva Visceral</b>	0	0,0%	1	100,0%	1	100,0%
<b>Motora Auditiva Visual Visceral</b>	1	100,0%	0	0,0%	1	100,0%
<b>Motora Mental Auditiva</b>	1	100,0%	0	0,0%	1	100,0%
<b>Total</b>	<b>99</b>	<b>42,13%</b>	<b>136</b>	<b>57,87%</b>	<b>235</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Registro Nacional de Personas con Discapacidad.

**Distribución de las personas con discapacidad con CUD de acuerdo al estado civil según sexo. Provincia de La Pampa. Año 2014**

Estado Civil	Sexo					
	Femenino		Masculino		Total	
	Cant. De Personas	%	Cant. De Personas	%	Cant. De Personas	%
<b>Soltero/a</b>	389	55,10%	500	64,85%	889	60,19%
<b>Casado/a</b>	159	22,52%	185	23,99%	344	23,29%
<b>Separado/a</b>	32	4,53%	15	1,95%	47	3,18%
<b>Divorciado/a</b>	51	7,22%	34	4,41%	85	5,75%
<b>Viudo/a</b>	51	7,22%	15	1,95%	66	4,47%
<b>Unión De Hecho</b>	24	3,40%	21	2,72%	45	3,05%
<b>Unión Civil</b>	0	0,00%	1	0,13%	1	0,07%
<b>Total</b>	<b>706</b>	<b>100,00%</b>	<b>771</b>	<b>100,00%</b>	<b>1.477</b>	<b>100,00%</b>

.Fuente: Registro Nacional de Personas con Discapacidad.

**Distribución de las personas con discapacidad con CUD según tipo de orientación prestacional recomendada. Provincia de La Pampa. Año 2014.**

Orientación Prestacional Recomendada	Cant. De Personas	%
<b>Rehabilitación</b>	1.462	99,12%
<b>Hospital de Día</b>	47	3,19%
<b>Centro de Día</b>	59	4,00%
<b>Centro Educativo Terapéutico</b>	46	3,12%
<b>Estimulación Temprana</b>	76	5,15%
<b>Prestaciones Educativas</b>	268	18,17%
<b>Formación Laboral y/o Profesional</b>	117	7,93%
<b>Hogar</b>	44	2,98%
<b>Residencia</b>	4	0,27%
<b>Transporte</b>	409	27,73%
<b>Total</b>	<b>1.475</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Registro Nacional de Personas con Discapacidad.

**Distribución de las personas mayores de 14 años con discapacidad con CUD según condición actividad. Provincia de La Pampa. Año 2014**

Condición de actividad	Cant. De Personas	%
<b>Trabaja</b>	178	15,37%
<b>No trabaja</b>	980	84,63%
<b>Total</b>	<b>1.158</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Registro Nacional de Personas con Discapacidad.

**Distribución de las personas con discapacidad con CUD mayores de 14 años según categoría ocupacional. Provincia de La Pampa. Año 2014.**

Tipo de Ocupación	Cant. De Personas	%
<b>Obrero o Empleado</b>	106	59,55%
<b>Patrón con personal a cargo</b>	5	2,81%
<b>Trabajo por cuenta propia</b>	55	30,90%
<b>Trabajo Familiar</b>	12	6,74%
<b>Total</b>	<b>178</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Registro Nacional de Personas con Discapacidad.

**Distribución de las personas mayores de 14 años con discapacidad con CUD que se encuentran ocupadas por categoría ocupacional según sexo. Provincia de La Pampa. Año 2014.**

Tipo de Ocupación	Sexo					
	Femenino		Masculino		Total	
	Cant. De Personas	%	Cant. De Personas	%	Cant. De Personas	%
<b>Obrero o Empleado</b>	64	71,11%	42	47,73%	106	59,55%
<b>Patrón con personal a cargo</b>	2	2,22%	3	3,41%	5	2,81%
<b>Trabajo por cuenta propia</b>	21	23,33%	34	38,64%	55	30,90%
<b>Trabajo Familiar</b>	3	3,33%	9	10,23%	12	6,74%
<b>Total</b>	<b>90</b>	<b>100,00%</b>	<b>88</b>	<b>100,00%</b>	<b>178</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Registro Nacional de Personas con Discapacidad.

**Distribución de las personas con discapacidad con CUD según situación previsional. Provincia de La Pampa. Año 2014.**

Situación Previsional	Cant. De Personas	%
<b>Con Beneficio</b>	789	53,42%
<b>Sin Beneficio</b>	688	46,58%
<b>Total</b>	<b>1.477</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Registro Nacional de Personas con Discapacidad.

**Distribución de las personas con discapacidad con CUD según tipo de situación previsional. Provincia de La Pampa. Año 2014.**

Tipo de Situación Previsional	Cant. De Personas	%
<b>Sin beneficio</b>	688	46,58%
<b>Solo Jubilación del sistema contributivo</b>	234	15,84%
<b>Pensión del sistema contributivo</b>	28	1,90%
<b>Pensión No Contributiva</b>	293	19,84%
<b>Pensión No Contributiva Graciable</b>	185	12,53%
<b>Jubilación y Pensión</b>	3	0,20%
<b>Pensión No Contributiva Graciable y Otra Pensión</b>	2	0,14%
<b>Otras</b>	44	2,98%
<b>Total</b>	<b>1.477</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Registro Nacional de Personas con Discapacidad.

**Distribución de las personas con discapacidad con CUD según cobertura de salud.**

**Provincia de La Pampa. Año 2014.**

Cobertura de Salud	Cant. De Personas	%
<b>Sin Cobertura Médica</b>	374	25,32%
<b>Con cobertura Médica</b>	1.103	74,68%
<b>Total</b>	<b>1.477</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Registro Nacional de Personas con Discapacidad.

**Distribución de las personas con discapacidad con CUD mayores de 9 años según condición de alfabetización. Provincia de La Pampa. Año 2014.**

Condición de Alfabetismo	Cant. De Personas	%
<b>Alfabetizado</b>	980	79,80%
<b>Analfabeto</b>	132	10,75%
<b>Analfabeto Instrumental</b>	116	9,45%
<b>Total</b>	<b>1.228</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Registro Nacional de Personas con Discapacidad.

**Distribución de las personas con discapacidad con CUD por condiciones de alfabetización según tipo de discapacidad. Provincia de La Pampa. Año 2014.**

Grupos Quinquenales de Edad	Condición de Alfabetismo					
	Alfabetizado		Analfabeto		Analfabeto Instrumental	
	Cant. De Personas	%	Cant. De Personas	%	Cant. De Personas	%
<b>Motora</b>	405	95,74%	10	2,36%	8	1,89%
<b>Mental</b>	167	49,70%	86	25,60%	83	24,70%
<b>Auditiva</b>	93	92,08%	3	2,97%	5	4,95%
<b>Visual</b>	91	95,79%	2	2,11%	2	2,11%
<b>Visceral</b>	82	94,25%	3	3,45%	2	2,30%
<b>Discapacidad Múltiple</b>	142	76,34%	28	15,05%	16	8,60%
<b>Total</b>	980	79,80%	132	10,75%	116	9,45%

Fuente: Registro Nacional de Personas con Discapacidad.

## Anexo II

### Entrevista Atelier

**1. ¿Cuál es el objetivo perseguido con la nueva construcción?**

Es lograr mayor capacidad y funcionalidad de los servicios.

**2. ¿Sobre qué se basan en las dimensiones de los espacios?**

Principalmente en las necesidades del dueño y en la normativas de la Resolución 47/2001 que están los parámetros que debemos respetar para lograr que el Centro adquiriera la mayor de todas las categorías.

**3. ¿El diseño fue creado por ustedes?**

Si, nuestro estudio de Atelier está compuesto por Arquitectos y un Ingeniero Industrial. Todos los trabajos que realizamos son propios y en este caso en particular es la primera vez que participamos en la construcción de un Centro modelo como es este, guiados por las necesidades a cumplir.

**4. ¿La redistribución de los espacios y el orden de los consultorios, se basaron siguiendo la normativa?**

Si, obviamente que el eje es la normativa porque de no cumplirla no te habilitan el lugar. Pero siempre mirando la funcionalidad del Centro y basándonos en lo que los profesionales necesitan. Tiene que ser dinámico y de tránsito seguro. Los baños son adaptados para discapacitados, tienen que tener espacio para que una silla de rueda pueda ingresar y dentro del mismo poder girar.

**5. ¿El diseño comprende un solo gimnasio?**

Es un gimnasio muy amplio, que de acuerdo a cómo ellos trabajan está sectorizado en adultos y gimnasio pediátrico. Todos los consultorios están prácticamente conectados con el gimnasio buscando que el paciente que sale por ejemplo de fonoaudiología pueda pasar al gimnasio. Los primeros tres

consultorios son para niños con rápido acceso al gimnasio pediátrico y los restantes tres consultorios son de adultos enfrentados al gimnasio de adultos. El acceso a la sala de espera debe tener el suficiente espacio para pasar dos sillas de ruedas o dos camillas juntas. No deben tener escalones, ni recovecos que dificulte la circulación.

**6. ¿Por qué no se utilizó el 100% del terreno para el nuevo centro?**

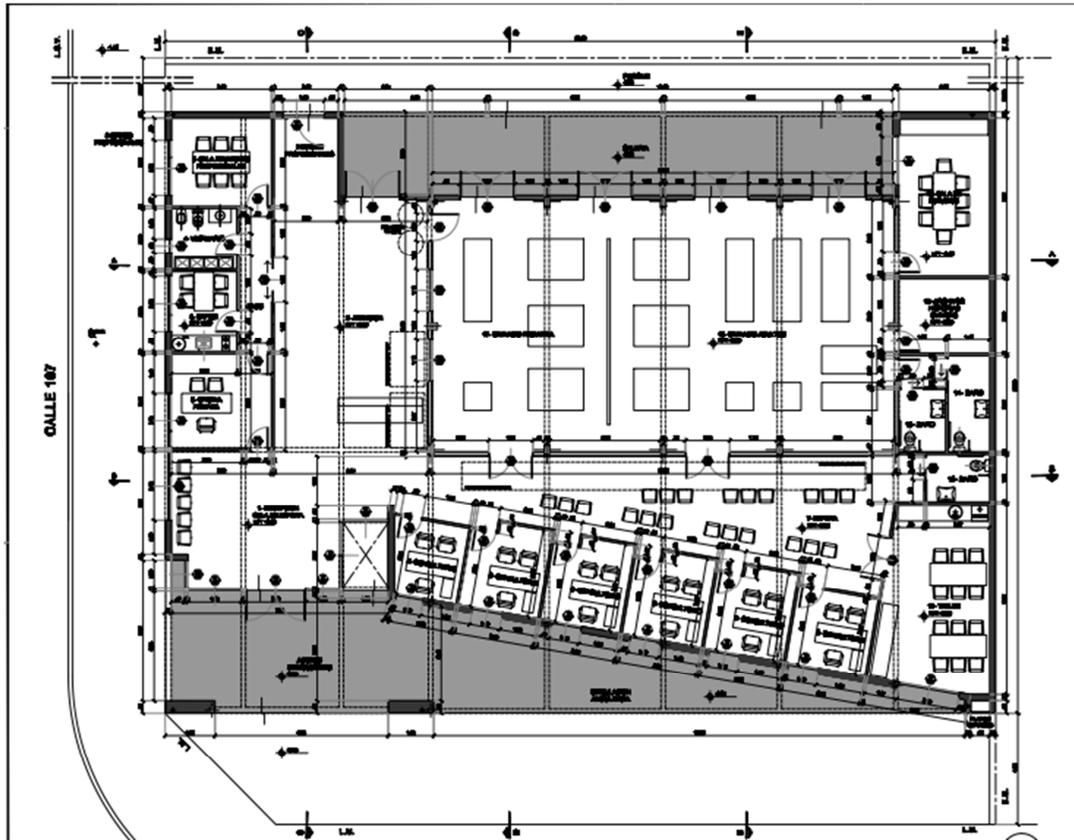
Porque el propietario tiene pensado ampliar en un futuro no muy lejano, desarrollando otras ideas como es la internación. Para ello se desarrolló un proyecto con miras a obtener la categoría máxima lo que implica tener cuatro baños y los metros cuadrados que el proyecto contempla que son más de 700m<sup>2</sup>.

**7. ¿Significa que con esta nueva estructura técnicamente ya pueden alcanzar la categoría máxima?**

Sí, es correcto.

**8. ¿Cuál es el costo de la inversión y en qué tiempo estiman presentar el certificado de final de obra?**

El costo es de aproximadamente \$10.000.000,00, el proyecto es de un año porque se utilizará una estructura metálica lo cual agiliza la obra, en dos meses se termina y el resto es para cerrar por completo y realizar todas las instalaciones.



### Anexo III

Escala salarial 2018 Sanidad CCT 108/75

## CCT 108/75 Trabajadores Institutos Médicos, Odontológicos, Laboratorios de Análisis Clínicos, Rayos, Consultorios, Clínicas e Instituciones sin Internación

CATEGORIAS	SALARIO BÁSICO 2018				
	JULIO	AGOSTO	OCTUBRE	NOVIEMBRE	FEBRERO 2019
PROFESIONALES BIOQUÍMICOS Y NUTRICIONISTAS	24.075,83	25.170,19	26.264,54	27.358,90	27.906,08
PRIMERA CATEGORÍA	22.511,15	23.534,38	24.557,62	25.580,85	26.092,47
SEGUNDA CATEGORÍA	21.524,67	22.503,06	23.481,46	24.459,85	24.949,05
TERCERA CATEGORÍA	20.935,50	21.887,11	22.838,72	23.790,34	24.266,14
CUARTA CATEGORÍA	19.565,36	20.454,69	21.344,03	22.233,36	22.678,03
QUINTA CATEGORÍA	18.003,48	18.821,82	19.640,16	20.458,50	20.867,67

Fuente: <https://www.ignacioonline.com.ar/paritaria-sanidad-fatsa-acuerda-un-275-de-incremento-salarial-cct-108-75-y-cct-743-16/>

**FATSA acuerdo de incremento salarial para CCT 122/75.**

**CCT 122/75 Trabajadores de Sanatorios Establecimientos Geriátricos y Sanatorios Privados de Neuropsiquiatría**

CATEGORIAS	SALARIO BÁSICO 2018				
	JULIO	AGOSTO	OCTUBRE	NOVIEMBRE	FEBRERO 2019
<b>A) PROFESIONALES, TÉCNICOS Y SERVICIOS COMPLEMENTARIOS</b>					
Profesionales Bioquímicos, Nutricionistas y Farmacéuticos	24.075,82	25.170,18	26.264,53	27.358,89	27.906,07
a: Obstétricas e instrumentadoras	22.513,72	23.537,07	24.560,42	25.583,78	26.095,45
b: Cabos/as de cirugía	22.513,72	23.537,07	24.560,42	25.583,78	26.095,45
c: Cabos/as de Piso o Pabelón	22.119,04	23.124,45	24.129,86	25.135,28	25.637,98
d: Enfermeras de Cirugía y personal de esterilización	21.527,06	22.505,56	23.484,06	24.462,56	24.951,81
e: Auxiliar Técnico de Rayos X	21.527,06	22.505,56	23.484,06	24.462,56	24.951,81
f: Kinesiólogos, Pedicuros y Masajistas	21.527,06	22.505,56	23.484,06	24.462,56	24.951,81
h: Enfermera de Piso, o Consultorios Externos	20.934,96	21.886,55	22.838,14	23.789,73	24.265,52
i: Personal Especializado en Terapia Intensiva, Climax, Unidad Coronaria, Nursery, Foniatria y Rifon artificial	20.934,96	21.886,55	22.838,14	23.789,73	24.265,52
j: Personal destinado a la atención de enfermos mentales y nerviosos	20.934,96	21.886,55	22.838,14	23.789,73	24.265,52
g: Personal Técnico de: Hemoterapia, Fisioterapia, Anatomía Patológica y Laboratorio	20.014,08	20.923,81	21.833,54	22.743,28	23.198,14
k: Ayudante de radiología, Fisioterapia, Hemoterapia, anatomía patológica y lab. de análisis clínico.	20.014,08	20.923,81	21.833,54	22.743,28	23.198,14
l: Mucamas de Cirugía o que no tengan atingencia con la atención de enfermos	18.599,71	19.445,15	20.290,60	21.136,04	21.558,76
l: Asistente Geriátrica	18.205,04	19.032,55	19.860,05	20.687,55	21.101,30
m: Asistente de Comedores con atención al público	18.106,40	18.929,41	19.752,43	20.575,45	20.986,96
n: Camilleros y fotógrafos	18.106,40	18.929,41	19.752,43	20.575,45	20.986,96
ñ: Personal de Lavadero y ropería	17.810,36	18.619,93	19.429,49	20.239,05	20.643,83
o: Mucamas de Piso, Consultorios Externos y Geriátricos	17.711,74	18.516,82	19.321,90	20.126,98	20.529,51
<b>B) PERSONAL DE MANTENIMIENTO</b>					
a: Oficiales	20.359,38	21.284,81	22.210,24	23.135,66	23.598,38
b: Medio oficiales	19.175,19	20.046,79	20.918,39	21.789,99	22.225,79
c: Ascensoristas, Porteros y Serenos	18.402,36	19.238,83	20.075,30	20.911,78	21.330,01
d: Jardineros	17.711,74	18.516,82	19.321,90	20.126,98	20.529,51
e: Peones en general	18.106,40	18.929,41	19.752,43	20.575,45	20.986,96
<b>C) PERSONAL DE COCINA</b>					
a: Primer cocinero y repostero y/o fiambrero	20.359,38	21.284,81	22.210,24	23.135,66	23.598,38
b: Segundo cocinero y/o repostero y/o fiambrero	19.241,06	20.115,65	20.990,24	21.864,84	22.302,13
c: Cocinera de Establecimientos Geriátricos	19.241,06	20.115,65	20.990,24	21.864,84	22.302,13
d: Encargada de Office, cafeteros y Jefe de despacho de cocina	19.241,06	20.115,65	20.990,24	21.864,84	22.302,13
e: Ayudante de cocina y cacerolero	18.846,41	19.703,07	20.559,72	21.416,38	21.844,70
f: Peones de cocina en general	17.711,74	18.516,82	19.321,90	20.126,98	20.529,51
<b>D) PERSONAL ADMINISTRATIVO</b>					
a: Administrativo de Primera	19.816,68	20.717,43	21.618,19	22.518,95	22.969,33
b: Administrativo de Segunda	19.241,06	20.115,65	20.990,24	21.864,84	22.302,13
c: Administrativo de Tercera	18.665,50	19.513,94	20.362,37	21.210,80	21.635,02
d: Cadete	16.642,66	17.399,14	18.155,63	18.912,11	19.290,35
<b>ESTABLECIMIENTOS GERIÁTRICOS (EXCLUSIVAMENTE)</b>					
AUXILIAR DE ENFERMERIA	18.977,90	19.840,54	20.703,17	21.565,80	21.997,12

Fuente: <https://www.ignacionline.com.ar/sanidad-fatsa-acuerdo-salarial-cct-122-75/>

**Anexo IV**

**Información para Constituir una SRL**

**Datos de contacto del cliente**

Nombre:

Email:

Teléfono / celular:

**Datos de la sociedad**

**Nombre propuesto para la sociedad:**  
 La SRL debe tener un nombre que servirá para identificar a la sociedad. El nombre de la sociedad es independiente de la marca comercial, pero puede coincidir. En todos los casos, se deberá verificar previamente que no exista otra sociedad con el mismo nombre.  
 Proponga 3 variantes por orden de prioridad (hasta 60 caracteres) no puede incluir la palabra Argentina, ni el nombre de una profesión, ni apellidos de uso corriente que no sea de algún socio. Nosotros verificaremos cual está disponible para poder hacer la sociedad.

- Propuesta 1:
- Propuesta 2:
- Propuesta 3:

Ud. Puede consultar la disponibilidad del nombre en la página de IGJ, en el siguiente link, y de tal forma, darnos únicamente una sola propuesta de nombre ya verificada: <https://www2.jus.gov.ar/igi-homonimia/Principal.aspx>

**Domicilio social (en la ciudad de Buenos Aires):** \_\_\_\_\_

**Capital social: indicar el monto:** Sugerimos que no sea inferior a \$ 30.000.- Dependiendo del objeto social la IGJ puede requerir un capital mayor.  
 El capital social es la suma que los socios destinan (aportan) para al cumplimiento del objeto de la sociedad. Si bien la ley no requiere un capital mínimo para las SRL, el capital tiene que ser adecuado a las actividades que va a desarrollar la sociedad (el objeto social).

Capital social: \$ \_\_\_\_\_.-

**Actividad principal:** Indicar la actividad y nosotros le ayudaremos a redactar el objeto social. No puede incluir actividades profesionales. \_\_\_\_\_

**Fecha de cierre del ejercicio:** Indicar el mes:

**Datos de los socios**

	Socio 1	Socio 2
<b>Nombre y apellidos completos:</b>		
<b>Nacionalidad:</b>		
<b>Estado civil:</b>		

<b>DNI:</b>		
<b>CUIT/CUIL/CDI:</b>		
<b>Fecha de nacimiento:</b>		
<b>Profesión:</b>		
<b>Domicilio real:</b>		
<b>Porcentaje en la sociedad:</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Si el socio es una sociedad, argentina o extranjera, necesitaremos información adicional.</li> <li>✓ Si los socios no pueden estar presentes para firmar deberán otorgar un poder especial a tal efecto.</li> <li>✓ En cualquiera de estos casos el presupuesto enviado puede variar si dicha situación no está expresamente contemplada.</li> </ul>		
<b>Datos de los Gerentes</b>		
<p>En caso de que se designen gerentes que no sean socios, deberán suministrarse los datos personales completos. Si los gerentes son también socios, indicar solamente los nombres.</p>		
	<b>Gerente 1</b>	<b>Gerente 2</b>
<b>Nombre y apellidos completos:</b>		
<b>Nacionalidad:</b>		
<b>Estado civil:</b>		
<b>DNI:</b>		
<b>CUIT/CUIL/CDI:</b>		
<b>Fecha de nacimiento:</b>		
<b>Profesión:</b>		
<b>Domicilio:</b>		

Fuente: <http://www.portalsocietario.com.ar/constitucionsrl-ciudad.html>

Anexo V

Formulario 3283

 ADMINISTRACIÓN FEDERAL <b>F. 3283</b>	<p>N° de CUIT</p> <table border="1" style="margin: auto;"> <tr> <td style="width: 20px; height: 20px;"></td> </tr> </table>																					

Don ..... con domicilio en .....

..... C.I.- L.E.- L.C.-D.N.I. (a) N° ..... autoriza a Don .....

..... nacido el ..... / ..... / ..... de estado civil .....

con domicilio en ..... C.I.- L.E.- L.C.-D.N.I. (a) N° ..... para que, con relación al impuesto (b) ..... lo represente ante la Administración Federal de Ingresos Públicos con las facultades indicadas en los puntos (c) ..... de los transcritos a continuación:

1) Notificarse en expedientes y sumarios;  
 2) Solicitar y retirar valores;  
 3) Firmar Declaraciones Juradas y solicitudes de plazo o prórroga; aceptar determinaciones presuntivas y ajustes de Declaraciones Juradas presentadas;  
 4) Retirar documentación agregada a expedientes y actuaciones cuyo desglose se haya acordado y efectuar gestiones relacionadas con las Disposiciones reglamentarias o administrativas exigidas por el carácter de la inscripción.  
 5) Firmar recibos provisionales o definitivos;  
 6) Firmar letras y cualquier otro documento que importe obligación de pago;  
 7) Interponer recursos administrativos referente a la liquidación o discusión del gravamen;  
 8) Alegar defensa o interponer recursos ante la Administración, en las actuaciones que se promuevan con motivo de infracciones que pudieran imputársele con respecto a las leyes del citado gravamen, y ofrecer o aportar pruebas con relación a cualesquiera de las situaciones enunciadas en el punto 7 y en el presente;  
 9) Peribir el importe de devoluciones;  
 10) Renunciar a la prescripción ganada o al término corrido de la prescripción, y reconocer deudas;

Otras: .....

.....

Deja constancia asimismo que esta autorización podrá caducar por la voluntad de ambas partes o por la de una de ellas, previa comunicación a la Administración Federal de Ingresos Públicos. De conformidad con lo expuesto, ambas partes firman al pie, en .....

a ..... días del mes de ..... del año .....

.....

Firma del Autorizado

.....

Firma del Autorizante

.....

Firma y sello del empleado actuante o de la persona que autentique la firma del autorizante<sup>(d)</sup>.

(a) Téchese lo que no corresponda. (b) Debe confeccionarse una autorización para cada impuesto. (c) Detállense en letras y números. (d) Cuando la autorización no se otorgue ante empleados de la Administración, la firma del autorizante debe ser autenticada por Instituciones bancarias, jueces de paz, jefes de registro civil, comisarios de policía, escribanos o notarios de todo el país, con facultades certificadoras según las normas de la jurisdicción en que actúan.

Fuente: <https://serviciosweb.afip.gob.ar/genericos/formularios/pdf/f3283.pdf>

Anexo VI

Formulario 420/J

 <b>AFIP</b> INSCRIPCIÓN DE PERSONAS JURIDICAS <b>F. 420/J</b> Sello fichador de recepción			Clave Única de Identificación Tributaria		
		Pza Cctar	Número Verificador		
			Secuencia	Fecha Inscr. Court.	Fecha Presentación
Versión 1.0 R.6					
<b>Datos de la Entidad</b>					
<b>Denominación Social y Otros</b>					
Denominación Social Tipo Societario Sigla Tipo Societario Jurisdicción Jurisdicción Localidad Fecha de Instrumento Constitutivo Motivo del Tránsito Número de Sociedad IGMPC Actividad Principal					
<b>Domicilio Legal</b>					
Calle Sector Piso Manzana Partido / Dpto Detalle Dato Adicional Localidad E-mail					
<b>Domicilio Fiscal</b>					
Calle Sector Piso Manzana Partido / Dpto Detalle Dato Adicional Localidad E-mail					
<b>Datos de Interés Fiscal</b>					
Mes de Cierre del Ejercicio Aportes Dinerosos Cantidad de Partes Acciones o Cuotas Capital Social Aportes No Dinerosos Valor de Acciones o Cuotas					
Versión 1.0 R.6					
 *04202011111112002011017282*					
Declaro que los datos consignados en este formulario son correctos y completos y que he confeccionado la presente utilizando el programa aplicativo (software) entregado y aprobado por la AFIP, sin omitir ni falsear dato alguno que deba contener, siendo fiel expresión de la verdad.					

Fuente:

<https://www.afip.gob.ar/Aplicativos/oProgramasImpositivos/documentos/APINSmodul oInscripcionPersonasJuridicas.pdf>



Universidad de la Defensa Nacional

**Centro Regional Universitario Córdoba - IUA**