

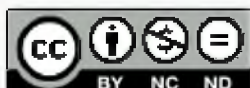
Sassola, Cecilia Ines

Construcción de un modelo de planificación financiera: Clínica Privada Instituto del Corazón S.R.L., La Rioja

**Tesis para la obtención del título de posgrado de
Especialización en Dirección de Finanzas**

Directora: Tolosa, Leticia Eva

Documento disponible para su consulta y descarga en **Biblioteca Digital - Producción Académica**, repositorio institucional de la **Universidad Católica de Córdoba**, gestionado por el **Sistema de Bibliotecas de la UCC**.



Esta obra está bajo licencia 2.5 de Creative Commons Argentina.

Atribución-No comercial-Sin obras derivadas 2.5

RESUMEN

CLÍNICA PRIVADA INSTITUTO DEL CORAZÓN S.R.L. LA RIOJA

INSTITUCIÓN: ICDA – Universidad Católica De Córdoba. Escuela de Negocios

AUTORES: Cecilia Inés Sassola

DIRECCIÓN DE E-MAIL: ceci_sassola@hotmail.com

CIUDAD: La Rioja - Capital

AÑO: 2017

PALABRAS CLAVE: Empresas, Entorno Dinámico, Planificación Financiera, Modelo, Proyecciones, Eficiencia y Eficacia.

El presente trabajo tiene como objetivo general realizar un modelo de planificación financiera de una clínica privada de la provincia de La Rioja, Instituto del Corazón S.R.L.

La metodología utilizada es la de Investigación Aplicada, debido a que el interés de este trabajo radica en las consecuencias prácticas de la planificación financiera.

El modelo consistió en analizar las relaciones existentes entre las principales variables que componen la actividad económica financiera de la empresa, tanto internas como externas. Se realizó la construcción del modelo de planificación financiera a través de sus distintos documentos y planillas, valiéndose de una simulación de escenarios utilizando las variables más significativas e

identificando las más sensibles a los cambios. Luego, en base a los resultados obtenidos, se efectuó las proyecciones del plan financiero, y se aplicaron las decisiones correspondientes. Por último, se ejecutó un control de los resultados, en base a los objetivos que se establecieron en el plan financiero.

La utilización del modelo permite detectar las variables más importantes, en este caso el plazo de cobro de las obras sociales, los instrumentos financieros aplicados y los pagos a proveedores.

Se evidencia los efectos positivos de disminuir el plazo de cobro de las obras sociales, no solo generando más liquidez, sino también logrando una mejor coordinación con el plazo de pago a proveedores. La utilización de instrumentos financieros disminuye saldos de efectivo ocioso y mejora la productividad, siempre y cuando el índice de apalancamiento financiero no sea muy elevado. Estas oportunidades y amenazas no hubieran sido detectadas sin una planificación financiera.

ICDA – UNIVERSIDAD CATOLICA DE CORDOBA

ESCUELA DE NEGOCIOS

TRABAJO FINAL DE ESPECIALIZACIÓN EN DIRECCIÓN DE FINANZAS

CONSTRUCCIÓN DE UN MODELO DE PLANIFICACIÓN FINANCIERA

CLÍNICA PRIVADA INSTITUTO DEL CORAZÓN S.R.L.

LA RIOJA

AUTOR: Lic. Cecilia SASSOLA

DIRECTORA: Dra. Leticia TOLOSA

TUTOR: Mg. Rodrigo DURÁN

LA RIOJA, 2017

ÍNDICE DE CONTENIDOS

1.1	Planteo del Problema.....	5
1.2	Justificación	5
1.3	Objetivos Generales y Específicos	6
1.3.1	<i>Objetivo General</i>	6
1.3.2	<i>Objetivos Específicos</i>	6
2.1.1	<i>Concepto</i>	6
2.1.2	<i>Objetivo</i>	7
2.2	Modelo Financiero	8
2.2.1	<i>Definición</i>	8
2.2.2	<i>Dinámica del Modelo</i>	8
2.3	Empresa Objeto de Trabajo	9
2.3.1	<i>Presentación de la Empresa</i>	9
2.3.2	<i>Micro Contexto de la Empresa</i>	11
2.3.3	<i>Macro Contexto de la Empresa</i>	14
III.	CAPÍTULO 3: MODELO DE PLANIFICACIÓN FINANCIERA FIPLAN	21
3.1	Presentación del Modelo	21
3.2	Descripción del Modelo.....	21
3.3	Hipótesis fundamentales.....	23
IV.	CAPÍTULO 4: CONSTRUCCIÓN DEL MODELO.....	24
4.1	Restricciones y Supuestos para la Planificación	24
4.2	Datos Históricos	25
4.3	Previsiones.....	28
4.3.1	<i>Previsión de Ventas</i>	28
4.3.2	<i>Previsión Consumo</i>	30
4.3.3	<i>Previsión Cobros-Pagos</i>	31
4.3.4	<i>Otras Previsiones</i>	32
4.4	Estados Proyectados.....	36
4.4.1	<i>Presupuesto de Explotación</i>	36
4.4.2	<i>Tesorería Generada por la Explotación Previsional</i>	37
4.4.3	<i>Plan Financiero: Necesidades</i>	39
4.4.4	<i>Decisiones Financieras</i>	42
4.4.5	<i>Ganancias y Pérdidas Previsional</i>	46

4.4.6 Balance Previsional.....	48
--------------------------------	----

ÍNDICE DE TABLAS Y GRÁFICOS

Tabla 2.1: Indicadores demográficos.....	16
Tabla 2.2: Indicadores socioeconómicos.....	17
Tabla 2.3: Indicadores de recursos, acceso y cobertura.....	18
Tabla 2.4: Indicadores de Mortalidad.....	19
Tabla 2.5: Indicadores de salud materno infantil.....	20
Tabla 3.1: Estado de Resultados.....	26
Tabla 3.2: Estado de Situación Patrimonial.....	27
Tabla 3.3: Previsión de Ventas.....	29
Tabla 3.4: Previsión Consumo.....	30
Tabla 3.5: Previsión Cobros.....	31
Tabla 3.6: Previsión Pagos.....	32
Tabla 3.7: Otras previsiones de explotación.....	33
Tabla 3.8: Otras previsiones de explotación.....	34
Tabla 3.9: Financiación Disponible.....	35
Tabla 4.1: Presupuesto de explotación.....	37
Tabla 4.2: Tesorería generado por la explotación.....	38
Grafico 4.1: comportamiento de la tesorería generada por la explotación..	39
Tabla 4.3: Plan Financiero de las Necesidades.....	40
Tabla 4.3: Plan Financiero de las Necesidades (CONTINUACION).....	41
Tabla 4.4: Decisiones Financieras.....	43
Tabla 4.5: Ganancias y Pérdidas previsionales.....	47
Grafico 4.2: comportamiento de los beneficios después de impuestos.	48
Tabla 4.6: Balance Previsional.....	49

I. **CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN Y PLANTEO DEL PROBLEMA**

Este documento muestra la construcción de un Modelo de planificación financiera de una clínica privada de la provincia de La Rioja, y los efectos positivos que produciría en la gestión de la misma.

El capítulo 1 muestra la situación a la que se enfrentan actualmente las empresas y la necesidad de contar con herramientas como la planificación financiera para hacer frente a los cambios del entorno.

En el capítulo 2 se realiza un breve desarrollo de los conceptos teóricos que se deben tener en claro para realizar un plan financiero y cumplir con los objetivos del trabajo en cuestión. También, se efectúa la presentación de la empresa que será analizada, su objetivo, estrategias, actividades que realiza, principales proveedores y competidores, y el macro contexto de la empresa.

En el capítulo 3 se efectúa la presentación y descripción el modelo que se utilizará para hacer la planificación financiera, los documentos que contiene y las hipótesis fundamentales que se deben tener en cuenta al momento de su confección.

Por último, en el capítulo 4 se realiza la construcción del modelo de planificación financiera, que a través de sus distintos documentos y planillas se efectúa una simulación de escenarios utilizando las variables más significativas e identificando las más sensibles a los cambio. Luego, en base a los resultados obtenidos, se realizan las proyecciones del plan financiero, y se aplican las decisiones correspondientes, se comparan los resultados obtenidos con los objetivos que se establecieron en un principio.

1.1 Planteo del Problema

Actualmente, las empresas se enfrentan a un entorno socioeconómico complejo y dinámico. Ya no podemos tomar decisiones basándonos solo en datos pasados, si no teniendo en cuenta la evolución de las distintas variables, factores y circunstancias del entorno, que influyen en el desarrollo de la actividad de la empresa. Los cuales impactan sobre ésta, transformándose en oportunidades y amenazas.

Mientras más compleja e incierta es la actividad q se realiza, más necesaria es la planificación financiera.

Por lo cual, el propósito de este trabajo es realizar un modelo de planificación financiera, combinado con simulación de escenarios, para una clínica privada llamada Instituto del Corazón S.R.L. localizada en la provincia de La Rioja Capital. Determinando los posibles resultados ante las distintas situaciones que se presenten y las decisiones que se tomen en base a éstas.

1.2 Justificación

Siguiendo el enfoque moderno de las finanzas, el director financiero puede ser el arquitecto del valor de negocio, proporcionando los medios (en efectivo y capital), las herramientas (información y de gestión de riesgos) y la perspicacia de transformación para obtener resultados comerciales valiosos y así lograr negocios más eficientes y eficaces.

Por lo tanto, este trabajo es de gran importancia, ya que demostrará que la planificación financiera empresarial desempeña un papel fundamental dentro del proceso de dirección, en cuanto permite anticipar cuáles serán los resultados de las decisiones que se esperan tomar a partir de la estimación de determinados escenarios futuros sobre la evolución del entorno, contribuyendo a facilitar la toma de decisiones.

1.3 Objetivos Generales y Específicos

1.3.1 Objetivo General

Realizar un modelo de planificación financiera de una clínica privada de la provincia de La Rioja, Instituto del Corazón S.R.L.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Definir las variables más importantes para la clínica
- Realizar un análisis de escenarios
- Proyectar los efectos futuros de las decisiones q se tomen
- Demostrar los beneficios que obtendría la clínica si realiza una planificación financiera

II. CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO

2.1 Planificación Financiera

Para unificar un criterio de trabajo, se deberá tener presente, qué se entiende por planificación financiera y cuál es su objetivo.

2.1.1 Concepto

La planificación financiera es una técnica que reúne un conjunto de métodos, instrumentos y objetivos con el fin de establecer en una empresa pronósticos y metas económicas y financieras por alcanzar, tomando en cuenta los medios que se tienen y los que se requieren para lograrlo.

También se puede decir que la planificación financiera es un procedimiento con tres fases que tienen como fin, decidir qué acciones se deben realizar para

lograr los objetivos trazados: planear lo que se quiere hacer, llevar a cabo lo planeado y verificar el nivel de eficiencia. La planificación financiera a través de un presupuesto dará a la empresa una coordinación general de funcionamiento.

De acuerdo con BREALEY Y MYERS (1), la planificación financiera es un proceso de:

- Análisis de la interacción entre las alternativas de inversión y de financiación de una empresa
- Proyección de los efectos futuros de las decisiones adoptadas en el presente, para anticiparse y comprender sus implicaciones
- Adopción de una decisión entre las alternativas valoradas
- Control de los resultados reales que se van alcanzado en relación con los objetivos establecidos en el plan financiero

En base a esta concepción de la planificación financiera, el modelo consistirá en analizar las relaciones existentes entre las principales variables que componen la actividad económica financiera de la empresa, tanto internas como externas. Para luego, basándose en los resultados obtenidos de una simulación de escenarios, realizar las proyecciones del plan financiero, y aplicar las decisiones correspondientes. Finalizando con un feedback de los resultados.

2.1.2 Objetivo

El objetivo principal de la planificación financiera es minimizar el riesgo y aprovechar las oportunidades y recursos financieros, para así, decidir anticipadamente las necesidades de dinero y su correcta aplicación, buscando su mejor rendimiento y su máxima seguridad financiera.

(1) [Brealey, R, A., Y Myers, S.C., 1995:854.]

2.2 Modelo Financiero

2.2.1 Definición

Es una representación dinámica del balance que permite conocer la estructura financiera de la empresa en razón del volumen de ventas y su estrategia comercial, de compras, cobranza, capitalización y endeudamiento. Permite:

- Determinar los recursos necesarios para alcanzar un volumen de ventas dado
- Evaluar el impacto de ciertas decisiones que afectan sus requerimientos de capital de trabajo, como son el nivel de inventarios, el plazo promedio de pago de los clientes y el plazo de pago a los proveedores
- Evaluar el impacto de factores externos como los procesos inflacionarios, las devaluaciones y los cambios en la política fiscal, sobre la estructura financiera de la empresa

2.2.2 Dinámica del Modelo

El modelo financiero cambia de acuerdo con las decisiones que toma la dirección, las modificaciones que se derivan de la operación normal de la empresa y el efecto de factores externos.

Los principales motivos de cambio y repercusión sobre el modelo son:

- Aumentos de ventas
- Clientes
- Inventarios
- Proveedores y Acreedores
- Créditos a largo plazo, líneas de crédito
- Aumento de capital, pérdidas cambiarias, presiones inflacionarias

2.3 Empresa Objeto de Trabajo

A continuación se realizara una presentación y descripción del contexto macro y micro de la empresa que será objeto de trabajo, es decir la que se utilizará para confeccionar el modelo financiero.

2.3.1 Presentación de la Empresa

La empresa que se utilizará para el trabajo es Instituto del Corazón S.R.L. – INCOR localizada en la provincia de La Rioja, capital.

“INCOR (2) fue creado en 1999 con la misión de brindar a la comunidad riojana atención médica polivalente de alta complejidad y altamente especializada en cardiología y medicina crítica. A partir de entonces y con el esfuerzo cotidiano e incesante de un nutrido grupo de profesionales, enfermeros y administrativos especializados en el campo de la atención de la salud, fue creciendo paulatinamente y merced a la vocación de servicio de todos sus integrantes, siendo actualmente una de las mejores clínicas de la provincia(...)

INCOR es el único instituto privado en La Rioja con residencias médicas en cardiología y terapia intensiva, con acreditación universitaria y de las Sociedades Científicas correspondientes (Sociedad Argentina de Cardiología y Sociedad Argentina de Terapia Intensiva), con actividad docente, académica y de investigación, aportándole a la provincia no sólo la formación de médicos especialistas jerarquizados sino también un programa orgánico de educación médica continua.” (Santander, Walther. Director médico INCOR. “Carta de Presentación”. incorlarioja.com. 12/2016).

Además, posee una Fundación, denominada “Fundación INCOR”, que en forma conjunta, mediante convenios con fundaciones nacionales, aplican programas de prevención cardiovascular y de asistencia médica a carenciados,

llegando al interior de la provincia con su equipo de salud, convirtiendo de esta manera a la Clínica en una empresa médica con compromiso social.

Visión: Ser una clínica de alto compromiso social, con el fin de brindar un servicio de excelencia en la atención del paciente y la contención familiar del mismo.

Objetivos:

- Ser especialistas en cirugías cardiovasculares de adultos y niños, cardiología intervencionista y Neuro intensivismo
- Contar con equipos y técnicas de salud, de última generación
- Prevención cardiovascular y de asistencia médica a carenciados
- Atención de la emergencia cardiovascular y general las 24 Hs. del día

Estrategia: A través de la formación de un equipo de trabajo multidisciplinario altamente capacitado, calificar en programas de control de calidad organizados por sociedades científicas y organismos oficiales, que le permitan a INCOR posicionarse entre las instituciones de prestigio que buscan una medicina de excelencia, basada en la idoneidad, eficiencia y el cumplimiento de los estándares nacionales e internacionales de atención médica.

(2)Santander, Walther. Director médico INCOR. "Carta de Presentación".
incorlarioja.com. 12/2016. 19 de diciembre de 2016
http://www.incorlarioja.com.ar/index.php?option=com_content&view=article&id=64&Itemid=166

2.3.2 Micro Contexto de la Empresa

El micro contexto está constituido por los clientes, proveedores, distribuidores, competidores, y por las actividades y servicios que presta la clínica.

Principales Proveedores: La política de Financiación es de 30 a 90 días.

1. Medicamentos:

- Droguería Plaza Oña
- Droguería Capdevila
- Droguería Arias
- ERCO S.R.L.
- Droguería Marengo
- Max Continental
- Fresenius Kabi

2. Ortopedias:

- Medical Teame
- Santa Lucia

Principales Competidores:

1. INSTITUTO MEDICO MERCADO LUNA: El Instituto Médico Quirúrgico Mercado Luna tiene una trayectoria de más de 40 años en la ciudad de La Rioja
2. AVIAT SA: Centro Quirúrgico de Medicina ambulatoria

Actividades

Capacitación y Docencia

- Residencia en cardiología: Acreditada en categoría B, por el lapso de 3 años desde el 25 de Julio del 2013, por el Sistema Nacional de Acreditación del Equipo de Salud del Ministerio de Salud de La Nación (SNARES)
- Avalada por la S.A.C. (Sociedad Argentina de Cardiología) 2012
- Avalada por el Instituto de Medicina Universidad Barceló año 2001 al 2008
- Residencia en terapia intensiva: reconocida por la S.A.T.I (Sociedad Argentina de Terapia Intensiva) y por el Instituto de Medicina Universidad Barceló año 2002 al 2008
- Convenio de rotación continua con el Sanatorio Privado de Córdoba para los residentes de cardiología y terapia intensiva - 2 meses al año
- Curso nacional bianual de especialistas en terapia intensiva – Sede Córdoba
- Curso nacional trianual de especialistas en cardiología - “PROSAC”
- Ateneos semanales de pacientes de UTI y UCO
- Capacitación mensual y asesoramiento científico brindada por el Dr. Horacio Pómez Iparraguirre - Coordinador de Consensos de enfermedades Cardiovasculares de la S.A.C
- Capacitación docente teórico – práctica quincenal, dictada por el Dr. Carlos Valenzuela - Doctor en Cirugía Digestiva, Oncología y Trasplante Hepático año 2007 – 2008
- Asistencia y participación en congresos nacionales e internacionales de medicina interna, cardiología, cirugía e infectología
- Capacitación de enfermería: pasantías en los servicios de cardiología del Hospital Nacional Argerich y Hospital Italiano de Buenos Aires
- Capacitación de instrumentistas: pasantías en el servicio de cirugía cardiovascular de adultos e infantil del Hospital Italiano de Buenos Aires

Servicios

- Servicio de cirugía
- Cirugía General
- Video laparoscopia
- Neurocirugía
- Ginecología y patología mamaria
- Traumatología y artroscopia
- Cirugía cardíaca de adultos
- Cirugía cardíaca pediátrica
- Otorrinolaringología
- Oftalmología
- Servicio de internación
- Unidad coronaria: 8 camas
- Unidad de terapia intensiva: 10 camas
- Sala de aislamiento: 3 camas
- Sala común: 34 camas
- Servicio de cardiología
- Hemodinamia intervencionista: Angiografías de todos los territorios vasculares, angioplastia y tratamiento de aneurismas
- Electrofisiología: Estudios electrofisiológicos para diagnóstico y tratamiento de arritmias
- Ergometría: Ciclo con sistema computarizado de 12 derivaciones
- Ecocardiografía: Eco Doppler Color; Eco Transesofágico; Eco Stress
- Mapa: Monitoreo continuo de presión arterial
- Holter de arritmia
- Til Test: Diagnóstico de síncope
- Cardiología Infantil: Consultorio externo, cirugías de cardiopatías congénitas y tratamientos endovasculares de malformaciones cardíacas
- Cirugía cardiovascular: Central y periférica
- Servicio de hematología y oncología
- Servicios auxiliares

- Laboratorio
- Hemoterapia
- Imágenes: Tomografía, ecografías, radiología, mamografía
- Kinesiología
- Nutrición
- Consultorios externos: 18 consultorios
- Servicio de emergencias: VITAL INCOR Emergencias
- Consultorios las 24 Hs
- Unidades de traslado totalmente equipadas
- CEPCI - Internación pediátrica y neonatología: 25 camas

2.3.3 Macro Contexto de la Empresa

A la hora de realizar el análisis previo a la construcción del modelo, es importante tener en cuenta la situación actual de la salud en Argentina.

La Salud en Argentina

La inversión en servicios de salud en Argentina está aumentando: un 10,2% del PIB. Esta cifra es considerablemente mayor que el promedio de América Latina y está cerca de los valores de países europeos, se encuentra en el puesto 49 entre 191 países.

La salud en Argentina se conforma del sistema de salud público, el sistema de Obras sociales y la salud privada. Alrededor de un 37,6% de la población se atiende por el sistema público y un 51,52% por obras sociales.

Provincia de La Rioja - Argentina

La Rioja es una provincia Argentina cuya capital del mismo nombre, situada en el Noroeste del país, limita al Oeste con Chile, al Suroeste con la provincia de San Juan, al sur con San Luis, al Este con Córdoba y al Norte con Catamarca. Con 89 680 km² que representa el 3,22% del territorio argentino.

Su población estimada en el 2015 fue de 210.219 habitantes, con mayor concentración en su capital. Durante la gran ola de inmigración europea, La Rioja fue una de las provincias que menos inmigrantes recibió, tanto en términos cuantitativos como en términos relativos.

Indicadores de Salud Básicos

El Ministerio de Salud de la Nación dio a conocer, para el año 2015, los indicadores demográficos, socioeconómicos, de recursos, acceso y cobertura, de morbilidad, de mortalidad y salud materno-infantil. Recopilando los últimos datos disponibles en el país provenientes de diversas fuentes oficiales.

Tabla 2.1. Indicadores demográficos

Indicadores demográficos												
	1	2 ^(*)	3	4	5	6a	6b	6c	7	8	9	10
REPÚBLICA ARGENTINA	42.202.935	754.603	25,1	10,4	2,28	91,0	90,1	91,6	11,4	75,34	72,08	78,81
CABA	3.044.076	43.615	19,0	16,5	1,86	100,0	100,0	100,0	4,5	77,17	74,11	80,43
Buenos Aires	16.289.599	289.451	23,9	11,0	2,32	97,2	96,8	97,4	13,8	75,18	71,87	78,69
Catamarca	389.256	6.570	30,5	7,3	2,23	77,1	75,4	78,8	10,7	75,96	73,27	78,85
Córdoba	3.489.669	55.965	22,9	11,6	2,16	89,7	88,2	90,0	8,5	75,75	72,48	79,23
Corrientes	1.049.325	19.899	29,2	7,6	2,38	82,8	81,4	84,2	7,2	74,41	71,49	77,54
Chaco	1.117.953	22.296	29,7	6,7	2,41	84,6	83,2	85,9	7,8	72,85	69,50	76,41
Chubut	545.656	10.076	26,2	7,7	2,27	91,2	90,4	92,0	23,6	75,97	72,25	79,96
Entre Ríos	1.295.121	22.371	26,1	10,4	2,22	85,7	84,4	86,9	7,3	74,98	71,22	78,98
Formosa	568.331	11.957	31,1	6,2	2,52	80,9	79,1	82,6	9,6	73,93	71,08	76,98
Jujuy	710.121	13.165	29,8	7,1	2,29	87,4	86,3	87,6	10,8	74,82	71,76	78,08
La Pampa	336.706	5.650	23,8	11,1	2,18	83,2	82,4	85,2	7,1	76,20	73,10	79,51
La Rioja	357.516	6.257	27,6	6,7	2,11	86,5	85,7	87,2	15,8	75,33	72,31	78,57
Mendoza	1.841.813	34.525	25,6	10,4	2,34	80,9	79,6	81,8	10,8	76,33	73,49	79,36
Misiones	1.159.445	25.508	32,5	6,2	2,59	73,8	72,1	75,3	14,9	74,21	70,95	77,69
Neuquén	601.003	11.210	26,6	6,7	2,36	91,6	90,8	92,6	17,0	77,29	74,06	80,75
Río Negro	678.797	12.144	25,7	8,9	2,23	87,1	85,8	88,2	16,3	76,35	73,53	79,36
Salta	1.295.944	27.313	31,5	6,5	2,59	87,1	86,0	87,9	13,3	74,86	71,71	78,22
San Juan	721.830	14.894	28,2	8,7	2,48	87,1	85,9	88,1	10,6	75,23	72,68	77,95
San Luis	463.411	7.717	28,6	8,3	2,21	88,7	87,2	89,2	18,2	76,13	73,14	79,33
Santa Cruz	302.420	5.969	28,1	6,2	2,45	96,1	94,7	97,5	37,6	75,32	71,47	79,43
Santa Fe	3.341.228	56.379	23,0	11,9	2,06	90,9	90,1	91,3	7,0	75,10	71,31	79,13
Sgo. del Estero	908.268	17.092	28,6	7,2	2,40	68,7	66,9	70,4	9,3	74,25	70,88	77,84
Tierra del Fuego	143.987	2.849	28,3	4,0	2,17	98,8	98,3	99,3	26,0	76,98	74,24	79,92
Tucumán	1.551.460	29.399	27,7	7,8	2,37	80,8	79,5	81,5	8,8	75,12	72,23	78,20

Nota: (*) Otros Países: 394 - Lugar no especificado: 1938

1. Población total estimada. Ambos sexos, 2013. Proyecciones en base a resultados definitivos del Censo Nacional de Población, Hogares y Viviendas 2010. Dirección de Estadísticas Poblacionales, INDEC.
2. Cantidad de nacidos vivos, 2013. MS Sene 5 N° 57/14.
3. Porcentaje de población de menores de 15 años, 2010. Elaboración propia sobre la base de datos del INDEC.
4. Porcentaje de población de 65 años y más, 2010. Elaboración propia sobre la base de datos del INDEC.
5. Tasa global de fecundidad (proyecciones y estimaciones 2015). Censo Nacional de Población, Hogares y Viviendas 2010. INDEC.
- 6a. Porcentaje de población urbana. Total. Censo Nacional de Población, Hogares y Viviendas 2010. INDEC.
- 6b. Porcentaje de población urbana. Varones. Censo Nacional de Población, Hogares y Viviendas 2010. INDEC.
- 6c. Porcentaje de población urbana. Mujeres. Censo Nacional de Población, Hogares y Viviendas 2010. INDEC.
7. Tasa media de crecimiento anual de la población (0/00) (2001-2010). Censo Nacional de Población, Hogares y Viviendas 2010. INDEC.
8. Esperanza de vida al nacer en 2008-2010 (en años). Ambos sexos.
9. Esperanza de vida al nacer en 2008-2010 (en años). Hombres.
10. Esperanza de vida al nacer en 2008-2010 (en años). Mujeres.

Fuente: Indicadores Básicos - IRIS PAHO, 2015

Se puede observar que la cantidad de nacidos vivos que tiene La Rioja es relativamente baja en comparación con las otras provincias, sin embargo, la tasa de crecimiento anual de la población es una de las más altas.

Tabla 2.2. Indicadores socioeconómicos

Indicadores socioeconómicos

	1	2	3	4	5	6	7
REPÚBLICA ARGENTINA	0,848	12,5	1,9	2,0	1,9	83,9	59,1
CABA	0,889	7,0	0,5	0,5	0,5	99,6	98,2
Buenos Aires	0,838	11,2	1,4	1,4	1,3	75,1	47,6
Catamarca	0,836	14,5	2,0	2,1	1,9	93,1	44,4
Córdoba	0,862	8,7	1,5	1,7	1,3	91,9	38,3
Corrientes	0,828	19,7	4,3	4,6	4,0	87,1	53,4
Chaco	0,807	23,2	5,5	5,4	5,6	76,5	26,4
Chubut	0,848	10,7	2,0	1,9	2,0	96,4	77,7
Entre Ríos	0,839	11,5	2,1	2,5	1,8	90,4	69,8
Formosa	0,806	25,2	4,1	3,7	4,4	76,8	31,5
Jujuy	0,829	18,1	3,1	2,0	4,2	94,5	60,8
La Pampa	0,864	5,7	1,9	2,1	1,6	87,1	59,0
La Rioja	0,834	15,5	1,8	2,1	1,6	93,7	51,1
Mendoza	0,852	10,3	2,2	2,2	2,1	90,5	63,1
Misiones	0,817	19,1	4,1	4,0	4,2	71,9	18,6
Neuquén	0,855	12,4	2,3	2,3	2,3	93,6	72,1
Río Negro	0,851	11,7	2,5	2,5	2,4	92,1	61,1
Salta	0,832	23,7	3,1	2,7	3,6	91,2	62,1
San Juan	0,825	14,0	2,1	2,4	1,8	93,2	29,5
San Luis	0,828	10,7	1,8	2,1	1,6	94,5	60,2
Santa Cruz	0,873	9,7	1,1	1,1	1,1	97,2	82,4
Santa Fe	0,846	9,4	1,8	1,9	1,6	84,4	50,3
Sgo. del Estero	0,807	22,7	4,0	4,3	3,7	75,8	21,9
Tierra del Fuego	0,880	14,5	0,7	0,7	0,7	94,2	89,3
Tucumán	0,843	16,4	2,5	2,8	2,2	88,8	46,6

1. Índice de desarrollo humano por jurisdicción - 2011, PNUD (2013).
2. Porcentaje de población con NBI, INDEC (2010).
3. Porcentaje de población de 10 y más años en condición de analfabetismo. Total. Elaboración propia sobre la base del Censo Nacional de Población, Hogares y Viviendas 2010, INDEC.
4. Porcentaje de población de 10 y más años en condición de analfabetismo. Varones. Elaboración propia sobre la base del Censo Nacional de Población, Hogares y Viviendas 2010, INDEC.
5. Porcentaje de población de 10 y más años en condición de analfabetismo. Mujeres. Elaboración propia sobre la base del Censo Nacional de Población, Hogares y Viviendas 2010, INDEC.
6. Porcentaje de hogares con agua corriente, Censo Nacional de Población, Hogares y Viviendas 2010, INDEC.
7. Porcentaje de hogares con desagües cloacales, Censo Nacional de Población, Hogares y Viviendas 2010, INDEC.

Fuente: Indicadores Básicos - IRIS PAHO, 2015

Se observa en la tabla que el nivel de analfabetismo existente en la provincia de La Rioja es uno de los más inferiores, como así también, que éste factor es más elevado en la población masculina respecto a la femenina. El porcentaje de hogares con agua corriente es alto, mientras que el de hogares con desagües cloacales es relativamente bajo.

Tabla 2.3. Indicadores de recursos, acceso y cobertura

Indicadores de recursos, acceso y cobertura

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
REPÚBLICA ARGENTINA	121.076	153.065	17.845	3.311	14.534	1.271	6.456	280.296	23.214	36,1
Región Cuyo	93.011	108.941	10.798	2.073	8.725	653	2.790	220.856	12.043	32,7
CABA	30.696	21.944	1.666	172	1.494	39	50	120.245	1.148	17,7
Buenos Aires	36.931	51.517	4.896	811	4.085	269	1.478	59.642	6.108	35,4
Córdoba	13.532	17.718	1.763	584	1.179	141	574	18.976	2.028	32,9
Entre Ríos	2.383	6.751	804	150	454	88	241	6.127	742	35,7
Santa Fe	9.469	11.011	1.869	356	1.513	138	447	15.866	2.017	31,7
Región Cuyo	7.733	8.362	1.494	200	1.294	87	750	14.340	2.670	39,0
La Rioja	775	1.260	281	38	243	24	206	1.470	301	38,1
Mendoza	4.478	4.142	676	82	594	28	253	7.854	1.573	37,0
San Juan	1.551	1.742	301	36	265	14	147	3.348	529	44,0
San Luis	929	1.218	236	44	192	21	144	1.668	267	39,6
Región Nordeste	8.997	15.651	2.600	395	2.205	204	1.439	16.311	3.710	44,6
Catamarca	669	1.470	380	58	322	38	303	1.348	460	39,1
Jujuy	1.145	2.823	394	52	342	22	238	1.827	573	45,2
Salta	2.159	3.805	598	95	503	55	312	3.071	709	47,8
Sgo. del Estero	1.267	3.033	526	109	417	54	292	2.407	797	55,9
Tucumán	3.757	4.520	702	81	621	35	294	7.658	1.171	36,5
Región Nordeste	6.112	10.067	1.794	390	1.404	185	982	15.663	2.624	50,9
Corrientes	2.215	3.525	387	98	289	58	195	5.463	596	48,4
Chaco	1.732	3.537	519	116	404	54	320	6.281	782	67,9
Formosa	719	1.680	271	68	203	33	158	1.851	455	56,9
Misiones	1.446	1.325	617	109	508	40	309	3.068	791	43,6
Región Patagónica	5.223	8.244	1.159	253	906	142	495	19.126	2.167	30,1
Chubut	959	2.148	248	61	187	30	97	2.033	405	27,3
La Pampa	695	1.179	206	58	148	35	71	1.240	318	32,3
Neuquén	1.308	1.660	248	44	204	30	147	2.777	674	34,7
Río Negro	1.432	1.930	315	67	258	29	136	4.997	530	34,4
Santa Cruz	493	1.041	105	26	79	16	33	1.236	249	16,9
T. del Fuego	336	286	37	7	30	3	11	643	91	21,5

1. Número de médicos (cantidad de personas de 20 y más años con educación universitaria completa), 2001. Abramzón (2005).
2. Número de camas disponibles en establecimientos asistenciales, 2000. OPS/MS.
3. Número total de establecimientos asistenciales. Todos los subsectores, 2000. OPS/MS.
4. Número de establecimientos asistenciales con internación. Todos los subsectores, 2000. OPS/MS.
5. Número de establecimientos asistenciales sin internación. Todos los subsectores, 2000. OPS/MS.
6. Total de establecimientos asistenciales del subsector oficial con internación, 2000. OPS/MS.
7. Total de establecimientos asistenciales del subsector oficial sin internación, 2000. OPS/MS.
8. Matrículas activas de médicos al 31/12/2012 (REFEPS). Téngase presente que el total de regiones y país corresponde a total de matrículas y no de médicos.
9. Número de establecimientos totales. Todos los subsectores (REFES), 2015.
10. Porcentaje de población no cubierta con obra social o plan médico, 2010. Elaboración sobre la base de datos del INDEC.

Fuente: Indicadores Básicos - IRIS PAHO, 2015

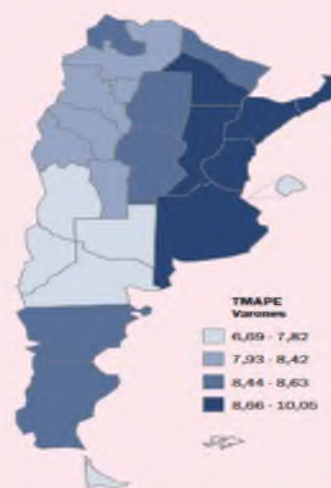
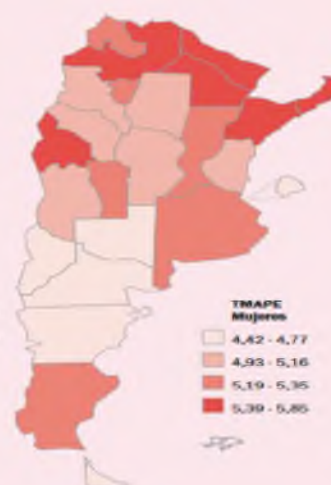
La Rioja se encuentra entre las provincias con el menor número de médicos. El número de establecimientos asistenciales sin internación es alto, mientras que el de establecimientos con internación es bajo. Así mismo, el porcentaje de población no cubierta con obra social o plan médico es elevado, lo que indica no solo la falta de recursos, sino también la imposibilidad de cobertura y acceso a prestaciones médicas.

Tabla 2.4. Indicadores de Mortalidad

Indicadores de mortalidad

Tasa bruta y ajustada de mortalidad según sexo
(por 1.000 habitantes). Año 2013.

	TBM			TMAPE		
	T	V	M	T	V	M
REPÚBLICA ARGENTINA	7,7	8,2	7,3	6,7	8,5	5,2
Región Centro	8,5	8,8	8,2	6,6	8,5	5,2
CABA	10,6	10,0	11,0	5,9	7,5	4,8
Buenos Aires	8,2	8,6	7,7	6,8	8,7	5,3
Córdoba	8,2	8,7	7,8	6,6	8,5	5,2
Entre Ríos	7,8	8,4	7,2	6,7	8,9	5,0
Santa Fe	8,9	9,3	8,6	6,8	8,8	5,3
Región Cuyo	6,8	7,3	6,4	6,3	7,9	5,1
La Rioja	5,8	6,6	5,0	6,6	8,4	5,1
Mendoza	7,1	7,5	6,8	6,1	7,6	4,9
San Juan	6,7	7,1	6,2	6,7	8,3	5,4
San Luis	6,6	7,0	6,1	6,4	7,9	5,2
Región Noroeste	6,1	6,8	5,4	6,7	8,4	5,3
Catamarca	6,1	6,6	5,6	6,4	8,0	5,0
Jujuy	6,0	6,8	5,1	6,8	8,6	5,3
Salta	5,8	6,5	5,1	6,8	8,4	5,4
Sgo. del Estero	6,1	6,9	5,3	6,7	8,5	5,1
Tucumán	6,4	7,0	5,9	6,7	8,4	5,3
Región Noreste	6,2	7,1	5,3	7,2	9,1	5,6
Corrientes	6,6	7,3	5,8	6,9	8,7	5,4
Chaco	6,5	7,5	5,4	7,7	10,0	5,8
Formosa	6,2	7,1	5,4	7,2	8,6	5,8
Misiones	5,7	6,6	4,8	7,2	9,0	5,6
Región Patagónica	5,6	6,4	4,8	6,1	7,8	4,6
Chubut	5,7	6,8	4,5	6,3	8,4	4,4
La Pampa	7,7	8,4	7,1	6,2	7,8	4,7
Neuquén	4,9	5,6	4,2	5,9	7,5	4,5
Río Negro	6,1	6,9	5,2	6,0	7,7	4,5
Santa Cruz	4,6	5,3	3,9	6,8	8,5	5,3
Tierra del Fuego	3,3	3,7	2,9	5,7	6,7	4,7



Nota: A partir de "Indicadores Básicos-Argentina 2001", esta publicación incorpora como población estándar la población total de Argentina del año 2000, con intervalos de 5 años. La misma población se aplica tanto a mujeres como a varones para permitir la comparación entre sexos. Por esta razón, al analizar series temporales que incluyan este año y anteriores se debe considerar esta circunstancia.

TBM: Tasa bruta de mortalidad (por 1.000 habitantes). 2013. MS Serie 5 N°57/14.

TMAPE: Tasa de mortalidad ajustada por edad. Ambos sexos, varones y mujeres, 2013.

Elaboración sobre la base de datos del MS y del INDEC, según clasificación CIE-10.

Fuente: Indicadores Básicos - IRIS PAHO, 2015

La tasa bruta de mortalidad total para la provincia de La Rioja se presenta de manera conservadora, es decir que su valor no es alarmante. Si la comparamos con el de las otras provincias vemos que se encuadra dentro de la media.

Un dato interesante, que se manifiesta en todos los caso, es una tasa de mortalidad masculina mayor a la femenina, con excepción de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

Tabla 2.5. Indicadores de salud materno infantil

Indicadores de salud materno infantil												
Año 2013.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
REPÚBLICA ARGENTINA	17,9	99,6	1,1	7,4	0,4	15,7	3,2	10,8	7,4	3,4	0,5	11,9
Región Centro	17,0	99,3	1,2	7,7	0,3	13,4	2,7	10,4	7,0	3,4	0,4	11,5
CABA	14,3	99,6	1,2	7,2	0,1	6,8	1,6	8,9	6,5	2,5	0,3	15,4
Buenos Aires	17,8	99,8	1,1	7,6	0,2	13,6	3,0	11,0	7,2	3,7	0,4	10,9
Córdoba	16,0	99,6	1,1	7,1	0,3	13,8	2,3	9,6	6,5	3,2	0,3	11,4
Entre Ríos	17,3	99,9	1,1	7,5	0,6	17,7	2,7	9,2	6,2	3,0	0,4	11,4
Santa Fe	16,9	99,8	1,3	9,7	0,6	16,3	2,8	9,8	7,2	2,6	0,6	11,2
Región Cuyo	18,7	99,8	1,0	6,8	0,4	16,7	4,3	9,7	6,8	2,9	0,5	11,3
La Rioja	17,5	100,0	1,2	6,8	1,0	18,3	11,2	12,0	8,6	3,4	0,5	11,3
Mendoza	18,7	99,8	1,0	6,7	0,3	15,8	3,5	8,5	6,2	2,3	0,5	10,0
San Juan	20,6	99,8	1,1	6,8	0,3	17,8	5,4	12,3	8,1	4,2	0,7	14,8
San Luis	16,7	99,8	0,9	7,2	0,4	17,2	-	8,6	6,0	2,6	0,5	10,2
Región Noroeste	19,3	99,4	1,2	6,9	0,6	20,0	2,7	12,7	9,1	3,6	0,5	13,4
Catamarca	16,9	99,3	1,0	6,6	0,5	20,2	1,5	9,7	7,0	2,7	0,5	12,8
Jujuy	18,5	99,5	1,2	6,4	0,6	19,6	0,8	11,8	7,8	4,0	0,6	13,1
Salta	21,1	99,2	1,2	6,9	0,7	20,6	5,1	14,1	9,7	4,5	0,6	14,8
Santiago del Estero	18,8	99,3	0,8	6,2	0,8	22,4	2,3	11,5	7,9	3,6	0,5	8,5
Tucumán	18,9	99,6	1,3	7,7	0,4	18,2	1,7	13,1	10,2	2,9	0,4	15,0
Región Nordeste	20,5	98,3	1,1	7,4	1,2	23,3	6,2	12,4	8,2	4,2	0,6	14,3
Corrientes	19,0	99,7	1,1	7,1	0,9	21,6	7,5	14,9	11,4	3,5	0,6	16,9
Chaco	19,9	97,5	1,1	7,8	1,3	24,4	4,9	11,6	6,5	5,1	0,6	13,6
Formosa	21,0	96,9	1,1	7,3	1,4	24,4	9,2	14,2	9,3	4,9	1,0	14,5
Misiones	22,0	98,6	1,0	7,2	1,0	23,2	4,7	10,4	6,6	3,8	0,6	12,7
Región Patagónica	18,4	99,8	1,1	6,3	0,5	15,2	3,1	10,1	7,0	3,1	0,4	10,4
Chubut	18,5	99,7	0,9	6,0	0,5	14,7	4,0	9,3	6,2	3,2	0,3	9,8
La Pampa	16,8	99,9	1,3	7,1	0,6	16,1	3,5	9,9	7,6	2,3	0,3	11,1
Neuquén	18,7	99,9	1,2	6,1	0,4	15,4	1,8	10,3	6,6	3,7	0,4	10,8
Río Negro	17,9	99,6	1,1	6,6	0,5	15,8	3,3	11,4	8,2	3,3	0,5	11,3
Santa Cruz	19,7	100,0	0,9	5,9	0,6	15,2	5,0	9,5	6,7	2,8	0,4	9,0
Tierra del Fuego	19,8	99,9	1,1	6,1	0,2	11,1	-	7,7	5,6	2,1	0,3	8,4

1. Tasa bruta de natalidad (por mil habitantes), 2013. MS Serie 5 N° 57/14.
 2. Porcentaje de nacidos vivos ocurridos en establecimientos asistenciales con relación al total de nacidos vivos (de lugar de ocurrencia conocido), 2013. MS Serie 5 N° 57/14.
 3. Porcentaje de nacidos vivos de muy bajo peso al nacer (< 1.500 grs.) (de peso conocido), 2013. Elaboración propia en base a datos del MS Serie 5 N° 57/14.
 4. Porcentaje de nacidos vivos de bajo peso al nacer (< 2.500 grs.) (de peso conocido), 2013. MS Serie 5 N° 57/14.
 5. Porcentaje de nacidos vivos de madres menores de 15 años (de edad conocida), 2013. Elaboración propia en base a datos del MS Serie 5 N° 57/14.
 6. Porcentaje de nacidos vivos de madres menores de 20 años (de edad conocida), 2013. Elaboración propia en base a datos del MS Serie 5 N° 57/14.
 7. Tasa de mortalidad materna (por 10.000 nacidos vivos), 2013. MS Serie 5 N° 57/14.
 8. Tasa de mortalidad infantil (por 1.000 nacidos vivos), 2013. MS Serie 5 N° 57/14.
 9. Tasa de mortalidad neonatal (por 1.000 nacidos vivos), 2013. MS Serie 5 N° 57/14.
 10. Tasa de mortalidad postneonatal (por 1.000 nacidos vivos), 2013. MS Serie 5 N° 57/14.
 11. Tasa de mortalidad de 1 a 4 años (por 1.000 niños de 1 a 4 años), 2013. MS Serie 5 N° 57/14.
 12. Tasa de mortalidad perinatal (por 1.000 nacidos vivos y defunciones fetales tardías), 2013. MS Serie 5 N° 57/14.

Fuente: Indicadores Básicos - IRIS PAHO, 2015

De los indicadores de la Tabla es importante destacar que La Rioja es la provincia con mayor porcentaje de nacidos vivos, junto con Santa Cruz. Sin embargo, es la que tiene la tasa de mortalidad materna más elevada.

También el porcentaje de nacidos vivos de muy bajo peso al nacer es alta, lo que significa una precaria alimentación materna y escasos cuidados prenatales.

III. **CAPÍTULO 3: MODELO DE PLANIFICACIÓN FINANCIERA FIPLAN**

3.1 Presentación del Modelo

Para la realización del trabajo se utilizará un modelo de planificación financiera llamado FIPLAN. Esta herramienta de gestión, creada por el español Txomin Iturralde, pretende ayudar al usuario en la toma de decisiones.

El modelo puede ser enmarcado dentro de los modelos de simulación, ya que representa la realidad empresarial, con la posibilidad de simular diferentes escenarios del entorno económico. Por ello es flexible, en el sentido que pueda adaptarse con rapidez ante los cambios que se puedan producir en el entorno.

La principal característica de este modelo, y que lo diferencia de la mayoría de los existentes en el mercado, es que el usuario debe tomar la decisión financiera una vez estimadas las necesidades de tesorería de la empresa en cada uno de los períodos, es decir que debe decidir el logro del equilibrio financiero. Asimismo, se pueden realizar simulaciones de la política financiera que se vaya a adoptar.

3.2 Descripción del Modelo

El modelo consta, fundamentalmente, de los siguientes documentos:

- Presupuesto de Explotación
- Presupuesto de Tesorería generada por la Explotación
- Plan Financiero
- Cuenta de Pérdidas y Ganancias Previsional
- Balance Previsional
- Ratios
- Escenarios de Simulación

El Plan Financiero, también denominado Plan de Inversión y de Financiación, es el documento central del programa de planificación. Puede establecerse en

términos de orígenes y aplicaciones de recursos financieros o en términos de necesidades y recursos de tesorería. En el modelo se optó por los movimientos de tesorería.

Para elaborar el Plan Financiero se necesita conocer previamente la financiación que se espera que en cada período genere el ciclo de explotación de la empresa. Por ello, el modelo comienza con la elaboración del *Presupuesto de Explotación*. Este presupuesto informa sobre las posibilidades de la entidad de cubrir las inversiones asumidas y consumidas durante el período en el desarrollo de la actividad de explotación, y de su capacidad de generar un excedente por encima de dicha inversión a través de la estimación de los ingresos y gastos vinculados con dicha actividad.

El Presupuesto de Explotación permite, en consecuencia, estimar los recursos económicos generados durante el período objeto de análisis, pero no aporta datos sobre las disponibilidades líquidas que la entidad espera generar en el desarrollo de sus operaciones. Es por ello, que el modelo desarrolla otro documento: *la Tesorería Generada por la Explotación*, lo que permite comprender el ciclo de generación de disponibilidades líquidas por operaciones ordinarias, además de observar si la entidad plantea un modelo de financiación apropiado para su nivel de operaciones.

Una vez estimada la tesorería neta generada por la explotación, se elabora el *Plan Financiero*. En este documento se estiman las necesidades de tesorería que va a tener la empresa, pero que no son de la explotación, y la forma de cubrirlas.

Por ello, una vez realizada la previsión de las necesidades y calculada la parte de estas que puede ser cubierta con financiación interna, se deberá elegir entre las diferentes *alternativas de financiación externa*.

Tomada esta decisión y logrado el equilibrio financiero, la *Cuenta de Pérdidas y Ganancias Previsional* será el siguiente documento a elaborar y realmente el primer estado financiero previsional. Su objeto es determinar el resultado previsto para el ejercicio, siendo una de sus funciones el analizar la rentabilidad previsional de la empresa.

El siguiente documento que debe elaborarse para concluir la planificación financiera será el *Balance Previsional*. Este estado financiero informará de la situación prevista de la empresa al final del período de planificación, tanto de

sus inversiones como de sus fuentes de financiación. Por lo tanto, es muy útil para controlar la validez del Plan de Inversión y Financiación, y de la planificación financiera en su conjunto, pues permite medir las consecuencias de la misma sobre la estructura económica - financiera de la empresa.

3.3 Hipótesis fundamentales

La construcción del modelo se hará bajo las siguientes hipótesis de trabajo:

- El modelo tiene un horizonte temporal de tres años, considerando que permite recoger la planificación estratégica de la empresa
- No se consideran diferentes líneas de negocio ni diferentes productos en la elaboración del presupuesto de explotación. La inclusión de más productos o líneas de negocio sería muy sencillo, incorporando nuevas celdas
- Al tratarse de un modelo de planificación financiera a largo plazo, no se le dio importancia al momento en el cual se realizan las operaciones dentro del año. Sólo en algunos casos se especifica el mes
- Igualmente, se supone que los pagos de las inversiones y las devoluciones de deudas se realizan a mitad de cada uno de los años. Al igual que en el caso anterior, los ingresos y gastos financieros y las amortizaciones, se calculan bajo esta hipótesis
- Se considera que el pago de los gastos no hechos efectivos en el año del devengo se realiza en el período $n+1$
- Asimismo, se considera que la empresa liquida el IVA mensualmente

IV. CAPÍTULO 4: CONSTRUCCIÓN DEL MODELO

4.1 Restricciones y Supuestos para la Planificación

Antes de comenzar con la confección del modelo se procederá a establecer las restricciones y supuestos para la planificación.

- El horizonte temporal de planificación que se utiliza es de tres años, tomando el 2015 como año base y proyectando los años 2016, 2017, y 2018.
- No se diferencia por tipo de producto, si no por servicios prestados: *Prestaciones médicas* (traumatología, cardiología, clínica, cirugía general, laboratorio y especialidades), *Servicios administrativos* (liquidación de honorarios, facturación, creación de convenios, etc.), y *Alquileres* (de consultorios, área laboratorio, quirófano y neonatología). Acotando que del total proporcionado, los pacientes con obra social representan el 98% y los pacientes particulares un 2%.
- Como primer medida, la firma desea hacer una Gestión más eficiente de su capital de trabajo, implementando a partir del año proyectado 2017 una política de “tolerancia 0”, por la cual ante una mora mayor a los 90 días en las cobranzas (plazo anterior 120 días), se procederá a la suspensión de la prestación de servicios a los afiliados que pertenezcan a obras sociales morosa hasta tanto no se regularice la deuda.
- Se realizó una importante inversión de dos millones de pesos (con fondos propios), para la *construcción de 6 consultorios adicionales* (18 consultorios en total), a fin de poder hacer frente a la creciente demanda de servicios médicos por el incremento demográfico de la región y la poca competencia en el sector. La obra llevada a cabo en un terreno propio colindante a la clínica, se inició en 2015 con fecha de finalización y habitación a partir del 10/2016.
- Se estima que la inversión, tendrá un impacto leve en la facturación del último trimestre del primer año proyectado. Éste se podrá observar en forma más significativa en el ejercicio proyectado 2017 con la

consolidación del mismo, *impactando en un 25% adicional en los ingresos por servicios prestados, tanto para los afiliados a obras sociales, como los privados.*

- Dado el incremento en los servicios, se prevé un aumento del 45% en los insumos médicos y otros aprovisionamientos, y un 25% en otros gastos de gestión corriente, para el año proyectado 2017.
- La política de plazo de pago a los proveedores se mantendrá, siendo de 30 a 90 días.
- Se aplicará la política de distribuir resultados en un 5%, sujeto a actualizaciones.
- En el año proyectado 2016 se venderá un Tomógrafo Siemens Somatom Emotion 16 por el valor de \$198.000(según cotización), por motivo de actualización tecnológica. Su costo histórico es \$110.000 y una amortización acumulada de \$55.000.
- En el año 2017 se comprará un nuevo tomógrafo marca Revolution Ge ct 256. Por un precio final de \$495.000 (incluye gastos de traslado e instalación), a pagarse a 90 días y con una amortización de 5 años.
- A partir del primer año proyectado, se establece la estrategia de realizar Inversiones financieras de, al menos, el 10% de los ingresos por servicios prestados del ejercicio anterior correspondiente.

4.2 Datos Históricos

A continuación serán expuestos el estado de resultados y de situación patrimonial de la clínica Instituto del Corazón SRL, correspondientes al ejercicio base 2015.

Tabla 3.1: Estado de Resultados

ESTADO DE RESULTADOS (CONCEPTOS)	2,015
Ingresos por Servicios Propios	19,910,278
Variación de prod. Term o en curso	0
Ingresos por Servicios de Terceros	0
Aprovisionamientos o costos de venta	-3,148,404
a) Consumo de insumos medicos	-676,680
Compra de insumos medicos	-676,680
Variación de existencias insumos medicos	0
b) Consumos para prestacion de servicios	-2,471,724
Compra de otros aprovisionamientos	-2,471,724
Variación de existencias Materias Primas	0
c) Trabajos realizados por otras empresas	0
Otros ingresos de explotación	83,619
Otros gastos de explotación	-4,266,180
a) Servicios exteriores (costos indirectos)	-647,580
b) Primas de seguros y Serv. Bancarios	-285,259
b) Tributos	-3,057,833
c) Otros gastos de gestión corriente	-275,508
Gastos de personal	-8,904,905
a) Sueldos y Honorarios medicos y administ	-6,799,982
b) Cargas Sociales	-2,104,923
Variación de incobrables	0
Dotaciones para Amort. Inmovil	-278,632
Amort. Inmov. Intangible	0
Amorti. Inmov. tangible	-278,632
Resultado neto explotación	3,395,776
Ingresos otros valores negociables Inmoviliz.	0
Otros intereses e ingresos asimilados	0
Gastos Financieros	-33,191
Por deudas con terceros	-33,191
Intereses descuento efectos	0
Perdidas por inversiones financieras	0
Variación de provisiones financieras	0
Rdos financieros	-33,191
Plusvalía/minusvalía inmovil.	0
Subvenciones capital transferido	0
Ingresos extraordinarios	0
Gastos extraordinarios	0
Rdos extraordinarios positivas	0
Resultado actividad ordinaria	3,362,585
Impuestos	-1,176,905
Beneficio después de impuestos	2,185,680
Dividendos	0
Reservas	2,185,680

El estado de resultados está compuesto por *costo de aprovisionamiento* (compra de insumos médicos y descartables; y otros aprovisionamientos, como agua, electricidad, archivos, mantenimiento, etc.), *otros gastos de explotación* (gastos en impuestos, seguros, gastos legales y de gestión corriente), y *gastos del personal* (sueldos, honorarios médicos y administrativos, y cargas sociales); obteniendo el resultado neto de la explotación. Una vez aplicado los *gastos financieros* y el efecto impositivo, llegamos al beneficio después de impuestos.

No se distribuyeron dividendos.

Estado de Situación Patrimonial

Tabla 3.2: Estado de Situación Patrimonial

ACTIVO	2.015	PASIVO	2.015
ACTIVO NO CORRIENTE	5.110.461	FONDOS PROPIOS	8.829.842
Ajustes por descuadre	0	Capital	2.561.796
Inmovilizado intangible neto	0	Reservas	4.082.365
Inmovilizado inmaterial bruto		Resultados de ejercicios anteriores	
Amortizaciones		Pérdidas y ganancias (Beneficio o Pérdida)	2.185.680
Inmovilizado tangible neto	5.110.461	INGRESOS A DISTRIBUIR EN VARIOS EJER,	0
Inmovilizado bienes de uso	6.000.121	Subvenciones da capital	0
Amortizaciones	-889.660		
Inmovilizado financiero	0	PROVISIONES Y PREVICIONES PARA RIESGOS Y	2.231.871
Inversiones varias	0		
Provisiones	0	PASIVO NO CORRIENTE	788.169
Acciones propias	0	Deudas con entidades de crédito	788.169
		Otros acreedores	0
ACTIVO CORRIENTE	8.064.678	PASIVO CORRIENTE	1.325.258
Existencias	0	Deudas con entidades de crédito	390
Existencias mercaderías	0	Préstamos y otras deudas	390
Existencias materias primas	0	Créditos C/C	0
Exist. Final pr. Terminado	0	Efectos descontados pend. Vto	0
Provisiones	0	Acreedores Comerciales	853.729
Deudores	5.059.047	Deudas por compras y prest. Serv.	618.159
Deudores por prestaciones O.Sociales	2.417.371	Cheques diferidos a pagar	235.570
Efectos descontados pend. Vto	0	Otras deudas no comerciales	471.138
Otros créditos	1.908.779	Acreedores por prestación de servicios	0
Administraciones públicas (créditos fiscales)	732.897	Seguridad social	84.088
Provisiones	0	Hacienda Pública: I. Sociedades	0
Inv. Financieras temp.	0	Hacienda Pública: retención	
Caja y Bancos	3.005.631	Administraciones Públicas: IVA (deudas fiscales)	49.991
Ajustes por periodificación	0	Remuneraciones pendientes de pago	337.059
TOTAL ACTIVO	13.175.139	TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO NETO	13.175.139

En el estado de situación patrimonial, el activo corriente está conformado por Caja y Bancos, créditos por prestaciones de obras sociales, y créditos de carácter impositivo (retención impuesto a las ganancias, IIBB Saldo a Favor, IVA Saldo a favor, percepción de IVA, etc.). El activo no corriente por Bienes de uso y Créditos Fiscales.

El pasivo corriente, está compuesto por Deudas comerciales, principalmente deuda a prestadores; por Deudas Laborales, sueldos a pagar, contribuciones a pagar, seguro del trabajador; Deuda Bancarias; Provisiones y finalmente Deudas fiscales.

El pasivo no corriente está conformado por deudas bancarias a largo plazo y un plan de pago de deuda fiscal.

Por último, en el patrimonio neto se ve reflejado el aumento de capital de los dos millones de pesos para la construcción de los consultorios.

4.3 Previsiones

Las siguientes provisiones son realizadas según lo establecido anteriormente en las restricciones y supuestos para la planificación, y según análisis horizontal y vertical de los estados contables.

4.3.1 Previsión de Ventas

Esta es una de las hojas claves, puesto que es donde se recogen las ventas previstas.

Tabla 3.3: Previsión de Ventas

2016	PRESTACIONES MEDICAS	ADMINISTRATIVOS	ALQUILERES		
INGRESO NETO CIFRA DE NEGOCIO	13,156,712	6,243,863	2,898,936		22,299,511
Ventas u. monetarias	13,156,712	6,243,863	2,898,936		
Ventas u. físicas					
Precio venta por u. física					
IVA	21.0%	21.0%	21.0%		
IVA u. monetarias	2,762,909	1,311,211	608,777		4,682,897

2017	PRESTACIONES MEDICAS	ADMINISTRATIVOS	ALQUILERES		
INGRESO NETO CIFRA DE NEGOCIO	16,445,890	7,804,829	3,623,671		27,874,389
Ventas u. monetarias	16,445,890	7,804,829	3,623,671		
Ventas u. físicas					
Precio venta por u. física					
IVA	21.0%	21.0%	21.0%		
IVA u. monetarias	3,453,637	1,639,014	760,971		5,853,622

2018	PRESTACIONES MEDICAS	ADMINISTRATIVOS	ALQUILERES		
INGRESO NETO CIFRA DE NEGOCIO	18,090,479	8,585,312	3,986,038		30,661,828
Ventas u. monetarias	18,090,479	8,585,312	3,986,038		
Ventas u. físicas					
Precio venta por u. física					
IVA	21.0%	21.0%	21.0%		
IVA u. monetarias	3,799,000	1,802,915	837,068		6,438,984

Fuente: Elaboración propia - FIPLAN

Como se puede ver en la tabla 3.3, se prevé que el aumento de las ventas sea mayor en el 2017 respecto a los otros años proyectados. Ya que la construcción de los consultorios será terminada a fines del año 2016, por lo cual, el verdadero impacto del aumento de capacidad se verá reflejado en la facturación del año siguiente.

NOTAS		
OBRAS SOCIALES	PARTICULARES	
98%	2%	
\$ 19,512,072.38	\$ 398,205.56	
INGRESOS POR SERVICIOS	PORCENTAJES SOBRE LOS INGRESOS	INGRESOS 2015
PRESTACIONES MEDICAS	59%	\$11,747,063.98
ADMINISTRATIVOS	28%	\$ 5,574,877.82
ALQUILER CONSULTORIOS Y OTROS	13%	\$ 2,588,336.13
TOTAL	100%	\$19,910,277.94

PRESTACIONES MEDICAS	PORCENTAJES SOBRE LOS INGRESOS	INGRESOS 2015
TRAUMATOLOGIA	14%	\$ 1,644,588.96
CARDIOLOGIA	33%	\$ 3,876,531.11
CLINICA	21%	\$ 2,466,883.44
CIRUGIA GENERAL	9%	\$ 1,057,235.76
LABORATORIO	5%	\$ 587,353.20
ESPECIALIDADES	18%	\$ 2,114,471.52
TOTAL	100%	\$11,747,063.98
CRECIM. DE VENTAS 2016 S/ supuesto		12%
CRECIM. DE VENTAS 2017 S/ supuesto		25%
CRECIM. DE VENTAS 2018 S/ supuesto		10%

- Los porcentajes establecidos para cada servicio y cada prestación, fueron proporcionados por la gerencia de la clínica.

4.3.2 Previsión Consumo

La tabla muestra el consumo previsto en insumos médicos y otros aprovisionamientos, para los tres años proyectados.

INPUTS PRESUPUESTO DE EXPLOTACIÓN	2,016	2,017	2,018
Ingreso neto cifra de negocio	22,299,511	27,874,389	30,661,828
Variación existencias Prod. Term	0	0	0
<i>Existencias finales Prod. Term</i>	0	0	0
<i>Existencias iniciales Prod. Term</i>	0	0	0
APROVISIONAMIENTO	3,409,110	5,011,392	5,913,443
Consumo de mercaderías (insumos medicos)	690,214	1,014,615	1,197,245
<i>Existencias finales Mercaderías (insumos medicos)</i>	0	0	0
<i>Existencias iniciales Mercaderías (insumos medicos)</i>	0	0	0
<i>Variación existencias Mercaderías (insumos medicos)</i>	0	0	0
Compra Mercaderías (insumos medicos)	690,214	1,014,615	1,197,245
Consumos para prestacion de servicios	2,718,896	3,996,777	4,716,197
<i>Existencias finales Mat Primas</i>	0	0	0
<i>Existencias iniciales Mat Primas</i>	0	0	0
<i>Variación existencias Mat. Prima</i>	0	0	0
Compra Mat. Prima y consumibles	2,718,896	3,996,777	4,716,197

Fuente: Elaboración propia - FIPLAN

La proyección para el 2016 se calculó según análisis horizontal, siendo de un 2% para insumos médicos y un 10% para otros aprovisionamientos. Mientras que para los demás años proyectados fue de un 47% y 18% respectivamente (según supuesto), en ambos ítems de consumo.

Como se puede observar el aumento de los costos está directamente relacionado con el crecimiento de las ventas, por lo tanto, es razonable que en el 2017 los costos aumenten considerablemente.

4.3.3 Previsión Cobros-Pagos

La tabla 3.5 muestra los cobros hechos efectivos en cada año y los pendientes de cobro. Para esto, se asigna un plazo de cobranza para cada servicio.

Tabla 3.5: Previsión Cobros

COBROS	120	30	10		
DEMORA EN COBRO (DIAS)	90	30	10		
	2,016				
	PRESTACIONES MEDICAS	ADMINISTRATIVOS	ALQUILERES		TOTAL
COBRO EN EL AÑO	10,613,081	6,926,486	3,410,277		20,948,842
PENDIENTE DE COBRO	5,306,640	629,690	97,436		6,033,666
	2,017				
	PRESTACIONES MEDICAS	ADMINISTRATIVOS	ALQUILERES		TOTAL
COBRO EN EL AÑO	14,924,646	8,656,866	4,262,846		27,844,347
PENDIENTE DE COBRO	4,974,882	786,987	121,796		5,883,664
	2,018				
	PRESTACIONES MEDICAS	ADMINISTRATIVOS	ALQUILERES		TOTAL
COBRO EN EL AÑO	16,417,109	9,522,542	4,689,130		30,628,781
PENDIENTE DE COBRO	5,472,370	866,686	133,976		6,472,031

Fuente: Elaboración propia - FIPLAN

En el 2016 se continuará con el plazo de 120 días para prestaciones médicas, 30 días para los servicios administrativos, y 10 como máximo para los alquileres, ya que estos se cobran adelantados.

A partir del 2017 el plazo de 120 días será modificado por el de 90 días, con el fin de mejorar el plazo de cobro del ciclo operativo. Esto se verá reflejado en una mejor liquidación de pago a los prestadores, ya que éste depende del cobro de las obras sociales y particulares, es decir, que a medida q se cobran

los distintos módulos de prestaciones médicas, se liquidan los honorarios a cada prestador respectivo.

La tabla 3.6 muestra los pagos previstos para los tres años proyectados, considerando un plazo de pago para cada año.

Tabla 3.6: Previsión Pagos

PAGOS	2.016	2.017	2.018
DEMORA EN PAGO (DÍAS)	90	90	90
	2.016	2.017	2.018
PROVISIÓN INCOBRABLES			
PERDIDAS DE CLIENTES PREVISTAS			
PLAZO DE COBRO OTROS INGRESOS en días	30	30	30
ACREEDORES PENDIENTE DE PAGO	904953,19	959250,38	1016805,40
SEGURIDAD SOCIAL PENDIENTE DE PAGO	162.079	194.495	244.508
CARGAS SOCIALES	7%	7%	8%
REMUNERACIONES PENDIENTES DE PAGO	523.599	628.318	789.886
SOBRE GASTOS DE PERSONAL	7%	7%	8%
RETENCIÓN PENDIENTE DE PAGO	20.338	21.429	21.709
SOBRE GASTOS DE PERSONAL	17%	17%	17%

Fuente: Elaboración propia - FIPLAN

El crecimiento de la deuda comercial se proyectó según análisis horizontal, siendo de un 6% para los tres años. El plazo de pago a proveedores seguirá siendo de 90 días, ya que es el plazo promedio que se maneja con los proveedores.

Para la seguridad social y remuneraciones pendientes de pago se determinaron porcentajes, establecidos según análisis vertical de los estados contables. Mientras que para las retenciones pendientes de pago se aplica el 17% sobre los sueldos brutos.

4.3.4 Otras Previsiones

Es importante destacar, que para realizar una proyección completa y correcta de los estados, se deben realizar las siguientes provisiones adicionales.

Otras Provisiones de Explotación

Los porcentajes de incrementos para el 2016 fueron proyectados según análisis horizontal de los estados contables, y su crecimiento en los años siguientes según la tendencia de crecimiento de las ventas.

OTRAS PREVISIONES EXPLOTACIÓN	2.016	2.017	2.018
PROVISIÓN POR DETERIORO EXISTENCIAS EN BALANCE	0,00%	0,00%	0,00%
OTROS INGRESOS DE EXPLOTACIÓN	-0,46%	-0,46%	-0,46%
SERVICIOS EXTERIORES	-15,98%	8,00%	4,00%
PRIMAS DE SEGUROS Y SERVICIO BANCARIO	2,00%	3,00%	2,00%
TRIBUTOS	8,90%	9,00%	2,00%
OTROS GASTOS DE GESTIÓN CORRIENTE	70,00%	28,00%	18,00%
GASTOS DE PERSONAL	10,00%	20,00%	10,00%
CARGAS SOCIALES	10,00%	20,00%	10,00%
DOTACION AMORT. INM. TANGIBLE	2,00%	2,00%	2,00%
DOTACION AMORT. INM. INTANGIBLE	0,00%	0,00%	0,00%

Fuente: Elaboración propia – FIPLAN

- Se realizan inversiones financieras temporales, usando como base de cálculo las ventas de los años anteriores. Un 26% para el 2016, 11% para el 2017 y un 6% para el 2018
- Los gastos financieros crecen un 2.3% en cada año, según análisis horizontal
- El saldo de tesorería deseado es del 50% de otros gastos de gestión corriente del año anterior que se calcula
- se aplica la política de distribuir resultados en un 5% para cada socio (4 socios), aumentando en los próximos años en 7% y 9%
- En el mes de noviembre de 2016 se venderá un Tomógrafo Siemens Somatom Emotion 16 por el valor de \$198.000(según cotización). Su costo histórico es \$110.000 y una amortización acumulada de \$55.000
- En el mes de marzo de 2017 se realizará la compra de un nuevo tomógrafo marca Revolution Ge ct 256. Por un precio final de \$495.000 (incluye gastos de traslado e instalación), a pagarse a 90 días y con una amortización de 5 años

- A partir del año 2016, se establece la estrategia de realizar Inversiones financieras en activos de largo plazo de, al menos, el 10% de los ingresos por servicios prestados del ejercicio anterior correspondiente

Los cálculos correspondientes se encuentran en los cuadros del plan financiero FIPLAN, en la sección *Otras Previsiones*.

Previsiones Devolución Deuda

La tabla 3.8 muestran la forma en la que se prevé devolver a las distintas entidades bancarias, los préstamos de corto y largo plazo tomados con anterioridad a los años proyectados.

Tabla 3.8: Otras provisiones de explotación						
CORTO PLAZO						
ENTIDAD	CONCEDIDO	PENDIENTE	FECHA VTO.	2.016		
BANCO 1: Patagonia	390,48	390,48	05/02/2016	390,48		
TOTAL	390,48	390,48		390,48		
LARGO PLAZO						
ENTIDAD	CONCEDIDO	PENDIENTE	FECHA VTO.	2.016	2.017	2.018
BANCO 1: Nacion	336.500,92	112.166,97	05/03/2018	112.166,97	112.166,97	112.166,97
BANCO 2: Santander Rio	227.268,00	113.634,00	06/05/2017	113.634,00	113.634,00	
BANCO 3: Nuevo bco de La Rioja	224.400,00	112.200,00	01/08/2017	112.200,00	112.200,00	
TOTAL	788.168,92	338.000,97		338.000,97	338.000,97	112.166,97

Fuente: Elaboración propia – FIPLAN

La fecha de vencimiento determina el monto que se debe saldar por año para cada préstamo. Así en el 2018 se terminaría de pagar los préstamos de corto y largo plazo tomados.

Sin embargo, se debe considerar que en estas tablas no se tiene en cuenta la nueva deuda que se contraiga para futura financiación.

Financiación Disponible

Las tablas expuestas a continuación muestran la financiación disponible a la que puede recurrir la clínica, en caso de necesitarlo, con sus correspondientes límites de importe, plazos, tasas, cuotas y gastos bancarios.

Tabla 3.9: Financiación Disponible

SUBVENCIONES	2.016	2.017	2.018
SUBVENCIONES	0	0	0

DESCUENTO DE EFECTOS	2.016	2.017	2.018
TIPO DE DESCUENTO	5%	5%	5%
PLAZO DE DESCUENTO (en DIAS)	90	90	90
LÍMITE	200.000	200.000	200.000

PRESTAMO ORDINARIO A C/P	2.016	2.017	2.018
IMPORTE	150.000	150.000	150.000
Nº AÑOS	1	1	1
TIPO DE INTERES	36%	36%	36%
GTOS FORMALIZACIÓN	2,00%	2,00%	2,00%
Nº PAGOS AL AÑOS	12	12	12

PRESTAMO EXTRAOR. A C/P	2.016	2.017	2.018
GTOS FORMALIZACIÓN	0,0%	0,0%	0,0%
TIPO DE INTERES	0%	0%	0%

PRESTAMO A L/P 1	2.016	2.017	2.018
IMPORTE	600.000	600.000	600.000
Nº AÑOS	4	4	4
TIPO DE INTERES	37%	38%	38%
GTOS FORMALIZACIÓN	3,00%	3,00%	3,00%
Nº PAGOS AL AÑOS	12	12	12

PRESTAMO A L/P 2	2.016	2.017	2.018
IMPORTE	1.000.000	1.000.000	1.000.000
Nº AÑOS	6	6	6
TIPO DE INTERES	41%	42%	42%
GTOS FORMALIZACIÓN	3,0%	3,0%	3,0%
Nº PAGOS AL AÑOS	12	12	12

AMPLIACION DE CAPITAL	2.016	2.017	2.018
PROPORCIÓN(nuevas/viejas)	0	0	0
PRECIO DE EMISIÓN	0%	0%	0%
GTOS FORMALIZACIÓN	0%	0%	0%

Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos de Banco Santander Rio S.A y Banco Hipotecario S.A

Las subvenciones son un tipo de financiación de la que la clínica no hace uso. No así los préstamos a corto y largo plazo, ya que son utilizados normalmente para hacer frente a sus necesidades financieras.

En menor medida se realizan descuentos de valores, sobre todo para financiar necesidades de corto plazo, cuando se presenta mora en los pagos de las obras sociales.

No se planifica realizar una ampliación de capital.

4.4 Estados Projectados

Introducidos todos los datos previsionales, el modelo mostrará los dos documentos principales que informan sobre la actividad principal de la empresa: *el presupuesto de explotación y la tesorería generada por la explotación previsual*.

Luego el modelo elabora lo que se denomina *plan financiero*, teniendo por objeto la determinación de las condiciones en que se logrará el equilibrio financiero global. Sirve asimismo como marco para la elaboración de los presupuestos anuales definitivos.

Una vez decididas las fuentes de financiación y logrado el equilibrio financiero, el modelo genera los estados financieros proyectados: *Cuentas de Pérdidas y Ganancias* y el *Balance Previsual*.

4.4.1 Presupuesto de Explotación

Este presupuesto detalla anualmente las previsiones relativas a ingresos y gastos de la explotación, llegando así al resultado previsual. Sirve para controlar la rentabilidad tanto de las operaciones corrientes como de las nuevas proyectadas. Otra de sus funciones radica en servir de apoyo al control de gestión, mediante la comparación con las cuentas de resultados efectivas. Asimismo, es un antecedente del presupuesto de tesorería generada por la explotación.

Tabla 4.1: Presupuesto de explotación

CONCEPTOS	2.015	2.016	2.017	2.018
Importe neto cifra de negocio	19.910.278	22.299.511	27.874.389	30.661.828
Variación de prod. Term o en curso	0	0	0	0
Trabajos e. por la empr para su inmov.	0	0	0	0
Aprovisionamientos	-3.148.404	-3.409.110	-5.011.392	-5.913.443
a) Consumo mercaderías	-676.680	-690.214	-1.014.615	-1.197.245
Compra de mercaderías	-676.680	-690.214	-1.014.615	-1.197.245
Variación de existencias mercaderías	0	0	0	0
b) Consumos Mat Primas y consumibles	-2.471.724	-2.718.896	-3.996.777	-4.716.197
Compra de otros aprovisionamientos	-2.471.724	-2.718.896	-3.996.777	-4.716.197
Variación de existencias Materias Primas	0	0	0	0
c) Otros costes variables	0	0	0	0
Otros ingresos de explotación	83.619	83.231	82.845	82.460
Otros gastos de explotación	-4.266.180	-4.633.386	-5.116.482	-5.326.484
a) Servicios exteriores	-647.580	-544.078	-587.604	-611.109
b) Primas de seguros y Serv. bancarios	-285.259	-290.964	-299.693	-305.687
b) Tributos	-3.057.833	-3.329.980	-3.629.678	-3.702.271
c) Otros gastos de gestión corriente	-275.508	-468.364	-599.506	-707.417
Gastos de personal	-8.904.905	-9.795.396	-11.754.475	-12.929.923
a) Sueldos y Salarios	-6.799.982	-7.479.980	-8.975.977	-9.873.574
b) Cargas Sociales	-2.104.923	-2.315.415	-2.778.499	-3.056.348
Variación de incobrables	0	0	0	0
Variación por deterioro de existencias	0	0	0	0
Dotaciones para Amort. Inmovil	-278.632	-119.636	-126.052	-127.702
Resultado neto explotación	3.395.776	4.425.214	5.948.833	6.446.736

Fuente: Elaboración propia – FIPLAN

La tabla 4.1 expone cómo los ingresos aumentan paulatinamente hasta el 2017, cuyo crecimiento es de un 25%. Esto se debe al pleno funcionamiento de los consultorios nuevos, que a su vez, se ve reflejado también en el aumento del consumo de aprovisionamiento.

Los gastos de personal no muestran ningún crecimiento alarmante ya que no se previó incorporar nuevo personal, sino una reestructuración de los existentes.

Otros gastos de explotación no presentan una suba importante, solo acompañan el normal crecimiento de los ingresos de explotación.

4.4.2 Tesorería Generada por la Explotación Previsional

Este presupuesto informa sobre las posibilidades de la entidad de cubrir las inversiones asumidas y consumidas durante el período y su capacidad de generar un excedente por encima de dicha inversión, a través de la estimación de los ingresos y gastos vinculados con la actividad. Permite estimar también los recursos económicos generados durante el período objeto de análisis.

Tabla 4.2: Tesorería generado por la explotación

CONCEPTOS	2.016	2.017	2.018
COBROS			
VENTAS	23.366.214	33.877.913	36.512.446
OTROS INGRESOS	2.001.096	100.281	99.816
TOTAL...	25.367.309	33.978.194	36.612.261
PAGOS			
COMPRAS	3.711.926	6.589.725	7.461.823
SERVICIOS EXTERIORES	44.346	956.398	987.574
TRIBUTOS	6.837.500	8.132.555	8.609.171
OTROS GASTOS DE GESTIÓN CORRIENTE	566.720	725.402	855.975
SUELDOS Y SALARIOS	7.273.103	8.870.166	9.711.726
CARGAS SOCIALES	2.237.424	2.746.083	3.006.335
-TEB	0	0	0
Tesor. gen. Explot.	4.696.290	5.957.866	5.979.657
TOTAL...	25.367.309	33.978.194	36.612.261
IVA EXPLOTACIÓN	3.771.850	4.569.334	4.937.587

Fuente: Elaboración propia – FIPLAN

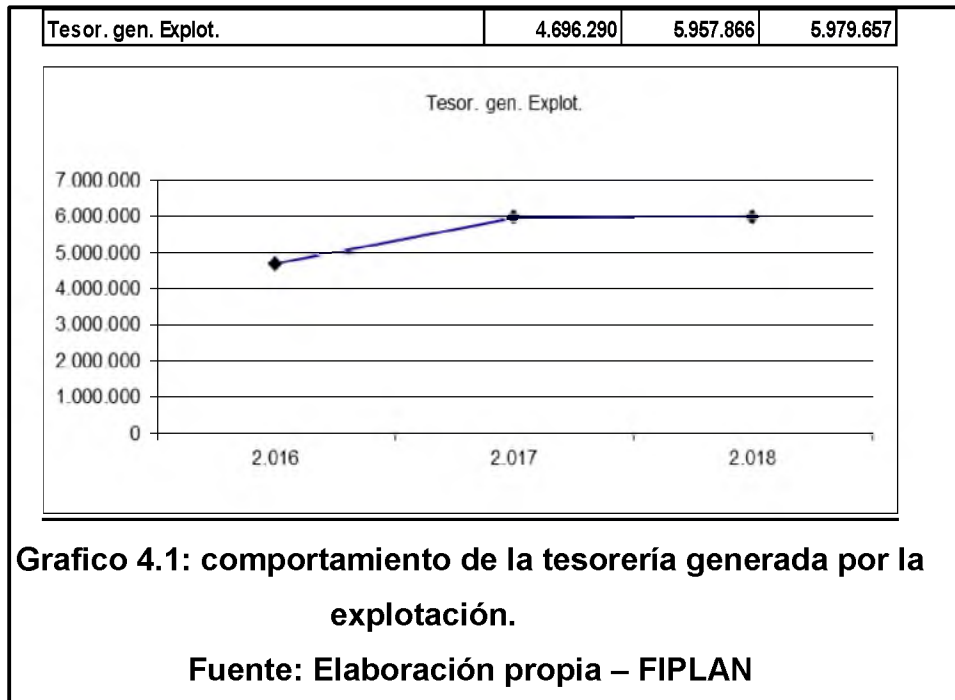
Nota

	2016	2017	2018
ventas +iva	26.982.409	33.728.011	37.100.812
Cientes inicial	2.417.371	6.033.566	5.883.664
Cientes final	-6.033.566	-5.883.664	-6.472.031
	23.366.214	33.877.913	36.512.446

- Se cobran las ventas más el IVA, a lo que se añade el diferencial entre la cifra que el cliente debe a la empresa al comienzo y final del año.

El objetivo de este documento es el cálculo de las disponibilidades líquidas generadas por las operaciones vinculadas con la actividad empresarial, esto es la estimación de la tesorería generada por la explotación.

La diferencia entre las entradas y salidas de tesorería es el flujo de caja que genera la explotación en cada uno de los períodos de planificación. Este dato indica cuál es la caja inicial para hacer frente a las necesidades que tiene la empresa en cada uno de los períodos previsionales y como en este caso es positivo, significa que se cubren los pagos previstos para cada periodo.



En el grafico 4.1 se observa el comportamiento del flujo de tesorería generado por la explotación para los tres años proyectados. A partir del 2016 este crece paulatinamente hasta el 2017 que se estabiliza, presentado un leve crecimiento, casi imperceptible gráficamente.

4.4.3 Plan Financiero: Necesidades

Una vez calculada la tesorería que genera la explotación de la empresa en cada uno de los períodos, el modelo elabora lo que se denomina plan financiero, también conocido como el plan de inversión y financiación. Este documento tiene por objeto la determinación de las condiciones en que se logrará el equilibrio financiero global. Sirve asimismo como marco para la elaboración de los presupuestos anuales definitivos.

Tabla 4.3: Plan Financiero de las Necesidades

CONCEPTOS	2.016	2.017	2.018
NECESIDADES			
INVERSIONES:			
Adquisición de Inm. Tangible.	0	598.950	0
Adquisición de Inm. Intangible.	0	0	0
Adquisición de Inm. Fin.	3.185.644	2.452.946	3.623.671
Compra de Acciones propias	0	0	0
Inversión Financiera Temporal	5.077.121	2.452.946	1.672.463
TEEI	0	0	0
TOTAL	8.262.765	5.504.842	5.296.134
DEVOLUCION DE DEUDAS:			
Préstamos y otras deudas a c/p	338.001		
Deudas c/p Ent.Cto.(a.b.)	390		
Préstamos a I/P (a.b.)		338.001	112.167
Devolución deudas emp. Grupo	0	0	0
Otros acreedores	0	0	0
Administración Pública	-732.897	0	0
IVA adq. inmov (-)	41.580	-103.950	0
Pago G. Financiero a.b.	33.955	34.736	35.534
Dividendos (S/CS)	0	512.359	717.303
Gastos extraordinarios	0	0	0
TOTAL	-318.971	781.146	865.004
TOTAL NECESIDADES	7.943.794	6.285.988	6.161.138
RECURSOS INTERNOS			
Tesorería Gen. por Exp.	4.696.290	5.957.866	5.979.657
Disminución Caja y Bancos	2.867.877	0	0
Venta de Inmov. Mat. e Inmat.	239.580	0	0
Ingreso financiero	0	0	0
Venta inversión financiera	0	0	0
Ingresos extraordinarios	0	0	0
TOTAL	7.803.746	5.957.866	5.979.657
NEC. FIN. EXTERNA	140.048	328.122	181.481
SUBVENCIONES	0	0	0
RECURSOS EXTERNOS			
DESCUENTO DE EFECTOS	64.083	-67.456	233.503
Efectos Comerciales finales	67.456	0	245.793
Efectos Comerciales iniciales	0	67.456	0
Gastos financieros	-3.373	0	-12.290

Tabla 4.3: Plan Financiero de las Necesidades (CONTINUACION)

AMPLIACION DE CAPITAL	0	0	0
Importe	0	0	0
Gtos. de Emisión	0	0	0
PRESTAMO L/P 1	0	0	0
Importe	0	0	0
Gtos. de Formalización	0	0	0
Intereses	0	0	0
(Reembolso)	0	0	0
PRESTAMO L/P 2	75.965	388.525	-80.058
Importe	127.683	545.781	387.236
Gtos. de Formalización	3.830	16.373	11.617
Intereses	42.906	124.830	292.197
(Reembolso)	4.982	16.053	163.480
PRESTAMO C/P - ORDINARIO	0	7.052	28.036
Importe	0	40.000	65.000
Gtos. de Formalización	0	800	1.300
Intereses	0	7.085	6.571
(Reembolso)	0	25.063	29.094
PRESTAMO C/P EXTRAORD.	0	0	0
Importe	0	0	0
Gtos. de Formalización	0	0	0
Intereses	0	0	0
(Reembolso)	0	0	0
VAR. ADIC. DE TES.	0	0	0
IVA NO EXPLOTACIÓN			
COBRO	-41.580	103.950	0
PENDIENTE	0	0	0
IVA EXPLOTACIÓN			
PENDIENTE PAGO	314.321	380.778	411.466
TOTAL PENDIENTE COBRO	314.321	380.778	411.466

El plan financiero tiene dos partes. En primer lugar se estiman las necesidades de tesorería que va a tener la empresa, posteriormente se analizan las fuentes de financiación interna que tiene. Y finalmente, se comparan los dos datos anteriores: necesidades de tesorería y financiación interna. Si la diferencia, es deficitaria es lo que hay que cubrir con financiación exterior, y si genera un resultado positivo se deberá pensar en realizar algún tipo de inversión.

En la tabla 4.3 se puede observar una fila en rojo, esta es la diferencia. Es deficitaria, ya que se han realizado inversiones tanto transitorias como a largo plazo para aprovechar los excedentes de tesorería y lograr el equilibrio financiero. La tabla incluye los nuevos préstamos tomados que se detallan en la sección siguiente, *Decisiones financieras*.

También es importante resaltar que el préstamo a largo plazo tomado en el ejercicio proyectado 2018 (celdas enmarcadas con amarillo) es demasiado costoso, ya que los intereses que se deberán pagar son altos.

4.4.4 Decisiones Financieras

En el documento que se presenta a continuación, se decide las fuentes de financiación, para lograr el equilibrio financiero. Este recoge la financiación disponible, mostrando las posibilidades que tiene la empresa, tanto el valor nominal como el efectivo al que equivale. También indica el porcentaje de las necesidades que se obtendría con cada recurso.

En la celda resaltada con amarillo el modelo indica la cantidad de financiación que se debe obtener.

Tabla 4.4: Decisiones Financieras

DESCUENTO DE EFECTOS	VENTAS A DESCONTAR LIMITE	1,00%	EFFECTIVO NETO	67.456	
		50.000		64.083	
SUBVENCIÓN			IMPORTE	0	
OTRAS FUENTE DE FINANCIACION	FINANCIACION MAX. DISPONIBLE			FINANCIACION DISPUESTA	
	NOMINAL	EFFECTIVO	% NEC. FIN.	NOMINAL	MES
AMPLIACION CAPITAL	0	0	0,00%		
PRESTAMO LARGO PLAZO 1	500.000	304.151	400,39%		Mar
PRESTAMO LARGO PLAZO 2	1.000.000	594.947	783,19%	127.683	Feb
PRESTAMO CORTO PLAZO	150.000	72.215	95,06%		Jul
FINANCIACION SIN CUBRIR					
SOLICITUD DE PREST.				0	
NECESIDAD DE FIN. EXTERNA		75.965			75.965

2.016

2.017

DESCUENTO DE EFECTOS	VENTAS A DESCONTAR LIMITE	0%	EFFECTIVO NETO	0	
		50.000		-67.456	
SUBVENCIÓN			IMPORTE	0	
OTRAS FUENTE DE FINANCIACION	FINANCIACION MAX. DISPONIBLE			FINANCIACION DISPUESTA	
	NOMINAL	EFFECTIVO	% NEC. FIN.	NOMINAL	MES
AMPLIACION CAPITAL	0	0	0,00%		
PRESTAMO LARGO PLAZO 1	500.000	301.383	66,52%		Mar
PRESTAMO LARGO PLAZO 2	1.000.000	817.161	180,37%	545.781	Ago
PRESTAMO CORTO PLAZO	150.000	26.445	5,84%	40.000	Abr
FINANCIACION SIN CUBRIR					
SOLICITUD DE PREST.					
NECESIDAD DE FIN. EXTERNA		453.043			453.043

2.018

DESCUENTO DE EFECTOS	VENTAS A DESCONTAR LIMITE	2,65%	EFFECTIVO NETO	245.793	
		50.000		233.503	
SUBVENCIÓN			IMPORTE	0	
OTRAS FUENTE DE FINANCIACION	FINANCIACION MAX. DISPONIBLE			FINANCIACION DISPUESTA	
	NOMINAL	EFFECTIVO	% NEC. FIN.	NOMINAL	MES
AMPLIACION CAPITAL	0	0	0,00%		
PRESTAMO LARGO PLAZO 1	500.000	284.057	104,52%		Feb
PRESTAMO LARGO PLAZO 2	1.000.000	572.441	210,64%	387.236	Ene
PRESTAMO CORTO PLAZO	150.000	147.000	54,09%	65.000	Sep
FINANCIACION SIN CUBRIR					
SOLICITUD DE PREST.					
NECESIDAD DE FIN. EXTERNA		271.767			271.767

Fuente: Elaboración propia – FIPLAN

Para cada periodo se determinó la fuente de financiación más conveniente teniendo en cuenta los recursos financieros menos costosos y que la relación de endeudamiento no sea excesiva, pues puede poner en peligro la solvencia de la empresa. También el Equilibrio entre capitales permanentes y deudas a corto plazo, ya que una excesiva proporción de deudas a corto plazo puede conducir a situaciones de iliquidez.

Por último, se consideró el Equilibrio de tesorería, es decir que los activos líquidos (Caja, Bancos e Inversiones financieras transitorias) sean suficientes para cubrir las necesidades de transacción y precaución.

Para el ejercicio 2016 se decidió descontar el 1% de las ventas, ya que es el recurso menos costoso, combinado con un préstamo a largo plazo. En este caso se eligió el segundo préstamo porque tiene un plazo mayor con una tasa similar al primero.

Para el 2017 se optó por un préstamo a largo plazo junto con uno de corto plazo, este último con el fin de apalancar los gastos corrientes de la clínica. No se usó la opción de descontar las ventas ya que no se consideró necesario.

Finalmente para el ejercicio correspondiente al año 2018 se combinan los tres recursos: descuento de ventas, en un 2.65%, préstamo a largo y corto plazo.

En este último año la necesidad de financiación externa disminuyó en comparación con el 2017 ya que los ingresos extras generados por la inversión en los consultorios se ven consolidados.

No debemos olvidar que esta nueva financiación externa genera salidas monetarias: gastos de emisión y formalización, intereses y reembolsos, que deben ser tenidas en cuenta, puesto que influirán en los resultados de la empresa. Como consecuencia se realiza el siguiente análisis de ratios.

Rentabilidad	2.015	2.016	2.017	2.018
Rentabilidad Económica	13,63%	20,82%	21,73%	21,30%

Rentabilidad económica (ROI): Beneficio antes de intereses e impuestos (BAII)/ Activo total

Es la relación entre el beneficio antes de intereses e impuestos (beneficio bruto) y el activo total. Se evalúa el beneficio generado por el activo independientemente de cómo se financia el mismo, es decir, sin tener en cuenta los gastos financieros.

Este ratio aumentó en los años posteriores al 2015, lo que indica que se está obteniendo más productividad del activo y por lo tanto se está aprovechando mejor la inversión de la empresa.

Margen = BAIDI/ Ventas	10,98%	20,49%	21,34%	21,03%
-------------------------------	---------------	---------------	---------------	---------------

Este ratio financiero mide las unidades monetarias ganadas operativamente por cada unidad vendida. Entre el 2015 y el 2018 este creció significativamente, lo que indica un mayor beneficio monetario por cada servicio prestado.

Rentabilidad Financiera	17,03%	29,83%	27,19%	21,58%
--------------------------------	---------------	---------------	---------------	---------------

Rentabilidad financiera (ROE)= Beneficio neto/ Patrimonio neto

Hace referencia al beneficio que se lleva cada uno de los socios de una empresa, es decir, el beneficio de haber hecho el esfuerzo de invertir en esa empresa.

Como se observa, este ratio fue creciendo en comparación con el 2015, es decir la capacidad que posee la empresa de generar ingresos a partir de sus fondos, teniendo su punto máximo en el 2016. La mejora de la rentabilidad financiera se ve reflejada en el crecimiento del margen por el aumento de las ventas.

Liquidez inmediata	2,27	0,04	0,05	0,04
---------------------------	-------------	-------------	-------------	-------------

Ratio de Liquidez= Activo Corriente/Pasivo corriente

En el 2015 el ratio es mayor que 1, es decir que hay más activo corriente que pasivo corriente, y en principio se podrá hacer frente al corto plazo a las obligaciones de pago. Mientras que para los años posteriores, el resultado es menor que uno, el activo corriente es menor que el pasivo corriente, por lo tanto pueden haber problemas para hacer frente a los pagos a corto plazo.

Apalancamiento	0,16	0,29	0,20	0,17
-----------------------	-------------	-------------	-------------	-------------

Es la utilización de la deuda para incrementar la rentabilidad de los capitales propios. Es la medida de la relación entre deuda y rentabilidad.

$$\text{Apalancamiento} = \text{Activos/Fondos propios} \times \text{BAT/BAII}$$

En el 2016 el apalancamiento tuvo un gran incremento debido a una mayor utilización de deuda, es decir créditos, para financiar las operaciones. Esto implica un aumento de los riesgos de la operación, dado que provoca menor flexibilidad o mayor exposición a la insolvencia. Mientras que, a partir del 2017 el ratio comenzó a bajar.

4.4.5 Ganancias y Pérdidas Previsional

Este es un documento de salida de información y tiene el principal objetivo de estimar el resultado que tiene la empresa en cada uno de los años.

Tabla 4.5: Ganancias y Pérdidas previsionales

CONCEPTOS	2.015	2.016	2.017	2.018
Importe neto cifra de negocio	19.910.278	22.299.511	27.874.389	30.661.828
Variación de prod. Term o en curso	0	0	0	0
Trabajos e. por la empr para su inmov.	0	0	0	0
Aprovisionamientos	-3.148.404	-3.409.110	-5.011.392	-5.913.443
<i>a) Consumo mercaderías</i>	-676.680	-690.214	-1.014.615	-1.197.245
<i>Compra de mercaderías</i>	-676.680	-690.214	-1.014.615	-1.197.245
<i>Variación de existencias mercaderías</i>	0	0	0	0
<i>b) Consumos Mat Primas y consumibles</i>	-2.471.724	-2.718.896	-3.996.777	-4.716.197
<i>Compra de otros aprovisionamientos</i>	-2.471.724	-2.718.896	-3.996.777	-4.716.197
<i>Variación de existencias Materias Primas</i>	0	0	0	0
<i>c) Otros costes variables</i>	0	0	0	0
Otros ingresos de explotación	83.619	83.231	82.845	82.460
Otros gastos de explotación	-4.266.180	-4.633.386	-5.116.482	-5.326.484
<i>a) Servicios exteriores</i>	-647.580	-544.078	-587.604	-611.109
<i>b) Primas de seguros y Serv. bancarios</i>	-285.259	-290.964	-299.693	-305.687
<i>b) Tributos</i>	-3.057.833	-3.329.980	-3.629.678	-3.702.271
<i>c) Otros gastos de gestión corriente</i>	-275.508	-468.364	-599.506	-707.417
Gastos de personal	-8.904.905	-9.795.396	-11.754.475	-12.929.923
<i>a) Sueldos y Salarios</i>	-6.799.982	-7.479.980	-8.975.977	-9.873.574
<i>b) Cargas Sociales</i>	-2.104.923	-2.315.415	-2.778.499	-3.056.348
Variación de incobrables	0	0	0	0
Variación por deterioro de existencias	0	0	0	0
Dotaciones para Amort. Inmovil	-278.632	-119.636	-126.052	-127.702
Resultado neto explotación	3.395.776	4.425.214	5.948.833	6.446.736
Ingresos otros valores negociables Inmoviliz.	0	0	0	0
Otros intereses e ingresos asimilados	0	0	0	0
Gastos Financieros	-33.191	-84.064	-183.824	-359.509
Por deudas con terceros	-33.191	-80.691	-183.824	-347.219
Intereses descuento efectos	0	-3.373	0	-12.290
Variación de provisiones financieras	0	0	0	0
Rdos financieros	-33.191	-84.064	-183.824	-359.509
Plusvalía/minusvalía inmovil.	0	143.000	0	0
Subvenciones capital transferido	0	0	0	0
Ingresos extraordinarios	0	0	0	0
Gastos extraordinarios	0	0	0	0
Rdos extraordinarios positivas	0	143.000	0	0
Resultado actividad ordinaria	3.362.585	4.484.150	5.765.009	6.087.228
Impuestos	-1.176.905	0	0	0
Beneficio después de impuestos	2.185.680	4.484.150	5.765.009	6.087.228
Reservas	2.185.680	3.971.791	5.047.706	5.164.981
Dividendos A	0	512.359	717.303	922.247

Fuente: Elaboración propia – FIPLAN

Las partidas situadas antes del resultado neto de explotación son las mismas que las previstas en el presupuesto de explotación, puesto que las únicas decisiones que se han adoptado han sido financieras, y estas no afectan a los resultados de la explotación.

Luego se incluyen tanto los gastos financieros que la empresa ya tenía contraída en el año base, como los gastos financieros correspondientes al nuevo endeudamiento. Por simplificar, el modelo recoge de forma separada los intereses del descuento de efectos y los gastos financieros.

Beneficio después de impuestos	2.185.680	4.484.150	5.765.009	6.087.228
--------------------------------	-----------	-----------	-----------	-----------

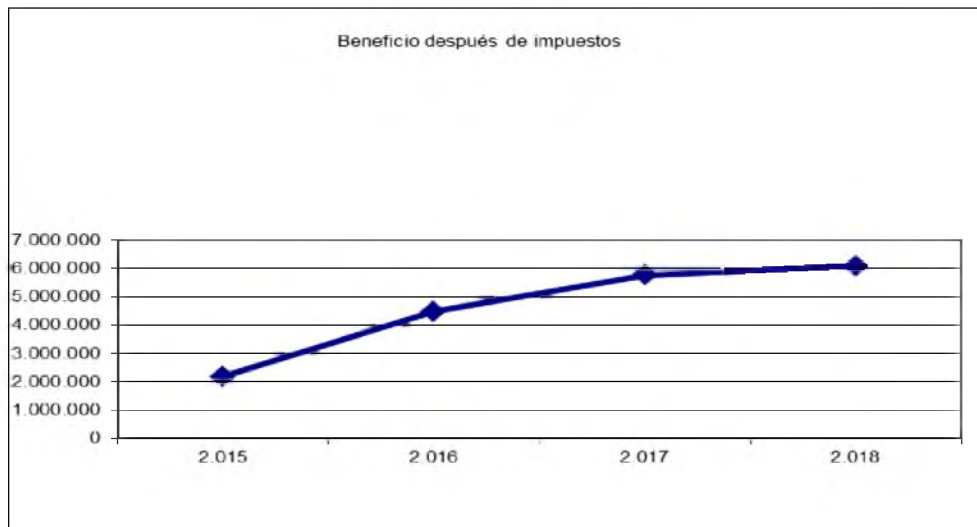


Gráfico 4.2: comportamiento de los beneficios después de impuestos.

Fuente: Elaboración propia – FIPLAN

El gráfico nos muestra el crecimiento de los beneficios después de impuestos, a lo largo de todo nuestro horizonte de proyección.

El mayor incremento se presenta en el 2016, con un aumento del 105%, para luego seguir creciendo, pero con mayor discreción en los años posteriores 19% y 6% respectivamente.

4.4.6 Balance Previsional

En esta hoja se desarrolla el balance previsional, que es automáticamente generado por el modelo. En él se puede observar la evolución de la situación de la empresa durante los próximos tres años.

Para su construcción, se utiliza información introducida por el usuario y la generada por los distintos documentos elaborados por el propio modelo.

Tabla 4.6: Balance Previsional

ACTIVO	2.015	2.016	2.017	2.018
INMOVILIZADO	5.110.461	8.121.470	10.943.363	14.439.332
Ajustes por descuadre	0	0	0	0
Inmovilizado inmaterial neto	0	0	0	0
Inmovilizado inmaterial bruto	0	0	0	0
Amortizaciones	0	0	0	0
Inmovilizado material neto	5.110.461	4.935.825	5.304.773	5.177.070
Inmovilizado material bruto	6.000.121	5.890.121	6.385.121	6.385.121
Amortizaciones	-889.660	-954.296	-1.080.349	-1.208.051
Inmovilizado financiero	0	3.185.644	5.638.591	9.262.261
Inversiones varias	0	3.185.644	5.638.591	9.262.261
Provisiones	0	0	0	0
Acciones propias	0	0	0	0
ACTIVO CIRCULANTE	8.064.678	11.256.834	13.559.839	15.820.629
Existencias	0	0	0	0
Existencias mercaderías	0	0	0	0
Existencias materias primas	0	0	0	0
Exist. Final pr. Terminado	0	0	0	0
Provisiones	0	0	0	0
Deudores	5.059.047	6.041.959	5.892.018	6.480.345
Clientes	2.417.371	5.966.110	5.883.664	6.226.238
Efectos descontados pend. Vto	0	67.456	0	245.793
Deudores varios	1.908.779	8.392	8.354	8.315
Administraciones públicas: I. Sociedades	732.897	0	0	0
Administraciones Públicas: IVA	0	0	0	0
Provisiones	0	0	0	0
Inv. Financieras temp.	0	5.077.121	7.530.067	9.202.530
Tesorería	3.005.631	137.754	137.754	137.754
Ajustes por periodificación	0	0	0	0
TOTAL	13.175.139	19.378.303	24.503.202	30.259.961
	0,00000	0,00000	0,00000	0,00000
PASIVO	2.015	2.016	2.017	2.018
FONDOS PROPIOS	8.829.842	13.313.992	18.566.642	23.936.566
Capital	2.561.796	2.561.796	2.561.796	2.561.796
Reservas	4.082.365	6.268.046	10.239.836	15.287.543
Resultados de ejercicios anteriores	0	0	0	0
Pérdidas y ganancias (Beneficio o Pérdida)	2.185.680	4.484.150	5.765.009	6.087.228
INGRESOS A DISTRIBUIR EN VARIOS EJER.	0	0	0	0
Subvenciones da capital	0	0	0	0
PROVISIONES PARA RIESGOS Y GASTOS	2.231.871	2.231.871	2.231.871	2.231.871
ACREEDORES A LARGO PLAZO	788.169	556.817	826.951	937.700
Deudas con entidades de crédito	788.169	556.817	826.951	937.700
Otros acreedores	0	0	0	0
ACREEDORES A CORTO PLAZO	1.325.258	3.275.625	2.877.739	3.153.824
Deudas con entidades de crédito	390	83.509	-47.417	235.122
Préstamos y otras deudas	390	16.443	-61.964	-61.124
Créditos C/C	0	-390	14.547	50.453
Efectos descontados pend. Vto	0	67.456	0	245.793
Acreedores Comerciales	853.729	1.266.826	740.886	434.328
Deudas por compras y prest. Serv.	618.159	1.031.256	505.315	198.757
Deudas con empresas del grupo	235.570	235.570	235.570	235.570
Otras deudas no comerciales	471.138	1.925.290	2.184.270	2.484.374
Acreedores por prestación de servicios	0	904.953	959.250	1.016.805
Seguridad social	84.088	162.079	194.495	244.508
Hacienda Pública: I. Sociedades	0	0	0	0
Hacienda Pública: Retención	0	20.338	21.429	21.709
Administraciones Públicas: IVA	49.991	314.321	380.778	411.466
Remuneraciones pendientes de pago	337.059	523.599	628.318	789.886
TOTAL	13.175.139	19.378.303	24.503.202	30.259.961

Fuente: Elaboración propia – FIPLA

En el balance previsional podemos ver la evolución que tendría la clínica, con las decisiones que se han tomado y en un escenario normal. Si se quisiera ver la situación en caso de escenarios optimista y pesimista, se encuentran en las planillas correspondientes del modelo FIPLAN.

El activo no circulante o inmovilizado creció en los años posteriores al 2015, en un 59% en el 2016, 35% en el 2017, y en un 32% en el 2018. Esta suba es

realmente positiva, ya que son una consecuencia de las inversiones financieras realizadas y la compra de equipos nuevos de última generación.

El activo circulante también creció de manera significativa. Para el 2016 el aumento fue de casi un 40%, para el 2017 un 21% y para el 2019 un 17%.

Este aumento influye favorablemente ya que obedece a un mayor saldo de las cuentas de clientes como consecuencia de que las ventas de prestaciones de servicios crecieron paralelamente.

También, gracias a las inversiones financieras temporales realizadas, que a su vez son las responsables por la disminución en el saldo de tesorería, lo que significa mayor productividad, pues no hay saldos de efectivo ocioso. Buscando lograr un balance adecuado, es decir, manteniendo el saldo más bajo que permita pagar las obligaciones y enfrentar las eventualidades que se presenten.

El pasivo no corriente, no tuvo grandes cambios. En el 2016 disminuyó un 29%, ya que en este año se optó por la autofinanciación; en el 2017 aumento un 48%, y en el 2018 un 13%. Estas variaciones son consecuencia de los préstamos a largo plazo tomados con el fin de financiar, principalmente la inversión en equipos e infraestructura.

Mientras que el pasivo corriente, experimentó grandes cambios. En el año 2016 creció un 147% principalmente por el uso del descuento de efectos, sumado a la obligación de cancelación de los préstamos tomados en años anteriores. También por el aumento de las deudas por compras y prestación de servicio, y los acreedores por prestación de servicios, que si bien su crecimiento comparado con el 2015 es alarmante, está directamente relacionado con la expansión que experimenta la clínica.

En el 2017, el pasivo corriente disminuyó un 17%, mientras que en el 2018 aumentó un 9%; debido a que se recurrió más a los préstamos de largo plazo, y a la vez se devolvió deuda de corto plazo.

Finalmente los fondos propios crecieron en un 50%, 39%, y 29% en los últimos tres años, como consecuencia del gran crecimiento de los beneficios, lo que a su vez conlleva a una mayor y mejor distribución de dividendos. Creando así, valor para sus socios y reflejando una gestión financiera, estratégica y operativa, más efectiva.

CONCLUSIÓN DEL TRABAJO

En el presente trabajo se realizó la construcción y descripción de un modelo de planificación financiera. Para tal fin se utilizó el modelo FIPLAN, creado por el español Txomin Iturralde, adaptándolo a las necesidades de la empresa en cuestión, en este caso la clínica privada Instituto del Corazón SRL de La Rioja Capital.

Se comenzó enmarcando la situación a la que se enfrentan las empresas y la necesidad de contar con herramientas adecuadas para hacer frente a los cambios del entorno.

Luego se realizó un breve desarrollo de los conceptos teóricos necesarios para realizar el plan financiero y la presentación de la empresa analizada.

Se efectuó la presentación, descripción y construcción del modelo, los documentos y planillas que contiene, y las hipótesis fundamentales que se debían tener en cuenta para su confección.

Se realizaron las previsiones de ventas, de consumos, de los cobros y pagos, de la devolución de deuda y de otras previsiones de explotación. Generando los estados proyectados, es decir, el presupuesto de explotación, el de la tesorería generada, y el plan financiero.

Finalmente, una vez tomadas las decisiones de financiación externa, el modelo confecciona el estado de ganancias y pérdidas previsionales, y el balance previsional.

Ya listos los estados proyectados, se elaboró el análisis de los mismos bajo el supuesto de escenario normal, utilizando los ratios que se consideraron más relevantes. Se pudo observar que:

- ✓ La rentabilidad económica aumentó en los años posteriores al 2015, lo que indica que se está obteniendo más productividad del activo y por lo tanto se está aprovechando mejor la inversión de la empresa.
- ✓ El margen sobre ventas creció entre el 2015 y el 2018 significativamente, lo que indica un mayor beneficio monetario por cada servicio prestado.
- ✓ La rentabilidad financiera fue creciendo en comparación con el 2015, es decir la capacidad de la empresa de generar ingresos a partir de sus

fondos, teniendo su punto máximo en el 2016. Mejora que se ve reflejada en el crecimiento del margen por el aumento de las ventas.

- ✓ La liquidez inmediata en el 2015 fue mayor que 1, es decir que hay más activo corriente que pasivo corriente, y en principio se podrá hacer frente en el corto plazo a las obligaciones de pago. Mientras que para los años posteriores, el resultado fue menor que uno, el activo corriente es menor que el pasivo corriente, por lo tanto pueden haber problemas de liquidez.
- ✓ En el 2016 el apalancamiento tuvo un gran incremento debido a una mayor utilización de deuda para financiar las operaciones. Esto implica mayor riesgo de las operaciones, dado que provoca menor flexibilidad o mayor exposición a la insolvencia.

A través de este análisis se demuestra el cumplimiento de los objetivos del trabajo. Ya que se detectan las variables más importantes, siendo estas el plazo de cobro de las obras sociales, los instrumentos financieros aplicados y los pagos a proveedores.

Se realizaron las proyecciones de los efectos futuros de las decisiones tomadas, sacando las conclusiones bajo escenario normal, estando a disposición en las planillas del modelo, para posterior análisis los escenarios pesimistas y optimistas.

Se evidencia los efectos positivos de disminuir el plazo de cobro de las obras sociales, no solo generando más liquidez, sino también logrando una mejor coordinación con el plazo de pago a proveedores. La utilización de instrumentos financieros disminuye saldos de efectivo ocioso y mejora la productividad, siempre y cuando el índice de apalancamiento financiero no sea muy elevado. Estas oportunidades y amenazas no hubieran sido detectadas sin una planificación financiera.

Y finalmente, se cumple con el objetivo general de *“Realizar un modelo de planificación financiera de una clínica privada de la provincia de La Rioja, Instituto del Corazón S.R.L.”*

BIBLIOGRAFÍA

López Dumrauf, Guillermo. *Finanzas Corporativas*. Grupo Guía, ed. (2007)

Amat Salas, J. M. (1991): *Planificación Financiera*. Gestión 2000. Barcelona.

Brealey, R. A. y Miers, S. C. (1998): *Fundamentos de Financiación Empresarial*. 5ª Edición. McGraw-Hill. Madrid.

Txomin, Iturralde. *El FIPLAN: un modelo para la planificación financiera*. Cátedra de Empresa Familiar.

Carta de Presentación INCOR (19 de diciembre de 2016). Obtenido de http://www.incorlarioja.com.ar/index.php?option=com_content&view=article&id=64&Itemid=166

La Salud en Argentina (20 de diciembre de 2016). Obtenido de https://es.wikipedia.org/wiki/Salud_en_Argentina

Indicadores Básicos - IRIS PAHO (2015). Obtenido de <http://publicaciones.ops.org.ar/publicaciones/indicadores/Indicadores2015.pdf>

Economipedia (30 de Enero de 2017). Obtenido de <http://economipedia.com/definiciones/rentabilidad.html>

La Administración del Efectivo (24 de Mayo de 2001). *El Tiempo*. Obtenido de <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-505750>

