

INFORME GERENCIAMIENTO FATMED

Introducción

Al asumir la directiva del Colegio Médico de Chile A.G. del año 2017, Durante la Asamblea de Chacabuco 2020, se revisó los malos resultados financieros de la Fundación de Asistencia Tributaria, FATMED, se acordó la conformación de una Comisión revisora que presentaría sus resultados al año siguiente:

Acuerdo N°5 de Asamblea Chacabuco 2018

“Por 44 votos a favor y 3 en contra, se acuerda crear una comisión para analizar la factibilidad financiera de la Fundación de Asistencia Tributaria del Colegio Médico de Chile para continuar funcionando en las condiciones actuales, considerando las pérdidas anuales acumuladas desde su creación.”

Durante la Asamblea Iquique 2019, en uno de los puntos de Tabla, se presentó los resultados de dicha comisión y ante lo expuesto, se discutió latamente la pertinencia de mantener la continuidad de funcionamiento de la Fundación de Asistencia Tributaria, FATMED, debido principalmente a aspectos concernientes a:

- Malos resultados financieros, no pudiendo alcanzar hasta el momento una estabilidad financiera.
- Dicho déficit financiero es a costa de aportes mensuales de FALMED.
- FATMED cuenta con alrededor de 500 y fracción personas naturales (colegiados) que reciben la subvención de los 25 mil afiliados de FALMED.
- Problemas graves de funcionamiento, con una alta tasa de morosos, sin control de gestión de este punto y otros, lo que llevó a varias cartas de renuncia y quejas, incluyendo al ex-presidente de la orden, Dr. Enrique Paris.
- La pertinencia ética de que un colegio profesional, el COLMED, cuente con una fundación que por algunos es vista como una empresa dedicada a ayudar a la “elusión” impositiva de los colegiados.

Los argumentos a favor de la continuidad entregados en dicha Asamblea, se basan principalmente en:

- A pesar del déficit financiero, existen Regionales en los cuales el servicio es altamente valorado, con una gran masa de afiliados, como en el Regional Valdivia y Temuco.
- El trabajo de FATMED no se basa en la gestión para la “elusión” de impuestos, si no más bien en la planificación tributaria para que cada inscrito pudiera conocer de antemano su pago tributario, dentro del marco legal.

- Las proyecciones del Directorio anterior de FATMED, indicaba que con una mejora en la inscripción se podría llegar a la estabilidad financiera dejando de lado la dependencia de los aportes de FALMED.

Es por cuanto, en votación de la Asamblea, se acordó llevar a cabo un gerenciamiento externo, financiado por FALMED, para tener a la vista hechos objetivos que pudieran entregar elementos de análisis y de decisión a los asambleístas para llevar a cabo el cierre o la continuidad de FATMED.

Acuerdo N° 05 Asamblea Iquique 2019

“La Asamblea General acuerda la intervención de la Fundación de Asistencia Tributaria del Colegio Médico de Chile (FATMED) a través de un gerenciamiento externo a cargo de la Fundación de Asistencia Legal del Colegio Médico de Chile (FALMED), sin promover nueva afiliaciones, con el objeto de alcanzar un equilibrio financiero y tener una evaluación objetiva de su factibilidad económica que permita brindar un buen servicio y evaluar su continuidad en la próxima Asamblea General de 2020. En caso de que se decida en dicha instancia la continuidad de FATMED, se hará una gran campaña de afiliación. Se deja constancia que de un total de 64 votos emitidos, 34 aprobaron la alternativa referida, 29 un gerenciamiento externo para el cierre de FATMED y hubo una abstención”

Antecedentes del Gerenciamiento

FALMED en acuerdo tomado por su directorio, contrató a la empresa Grupo Satis (<http://gruposatis.com>) que se especializa en asesorías de contraloría y auditorías empresariales, que contaba con la ventaja de tener el conocimiento sobre el funcionamiento del Colegio Médico A.G. ya que dicha empresa realizó la Contraloría de FALMED al asumir el Directorio anterior.

El gerenciamiento se inició en Noviembre de 2019, durante 5 meses, generando un informe general y 17 informes complementarios que describen detalladamente y entregan los insumos para las conclusiones. (Anexo 1, informe general).

El Informe General está dividido en secciones, las cuales se agrupan en:

- Análisis Cualitativo
- Análisis Jurídico
- Análisis Económico y Financiero

Dentro de cada punto, la empresa que realiza el gerenciamiento describe los aspectos encontrados respecto a las razones para su fundación, a los aspectos legales que se ven involucrados en el funcionamiento como fundación dependiente del Colegio Médico A.G. y en los resultados económicos y financieros que influyen que a la fecha, el funcionamiento aún deba ser subsidiado por FALMED.

Se adjunta el documento en su totalidad para su análisis:

INFORME GENERAL

Materia: Viabilidad FATMED

Cliente : FATMED

Fecha: 28 de febrero de 2020

ANTECEDENTES

1. El Directorio de la Fundación, tras los sucesivos resultados negativos de ésta, estimó que se encuentra en la necesidad de dirimir entre, las acciones que debiera realizar la institución para viabilizar su continuidad de manera financieramente autónoma y la evaluación de su continuidad.
2. Atendido lo anterior, el Directorio tomó el acuerdo de iniciar un proceso que permita conocer en detalle la operación de FATMED, por parte de especialistas en los servicios y actividades de ésta última, con el propósito de establecer cuáles pueden ser las acciones, cómo deben ser implementadas y la estimación de los costos de las mismas para determinar la viabilidad conforme a la relación costo beneficio que presente. Alternativamente, establecer cuáles son las condiciones o acciones que determinan la necesidad de evaluar su continuidad.
3. Nuestro trabajo se realizó conforme al programa descrito en la propuesta de fecha 23 de noviembre de 2019, a la cual nos remitimos en este punto.
4. El presente informe y los 17 informes complementarios que son parte integrante del mismo, tienen una importante limitación en su alcance debido a las debilidades de fiabilidad de la información de la institución, lo que nos motivó, fuera de programa, a generar un informe especial sobre este punto.

5. El gerenciamiento que hemos desarrollado no ha tenido por objetivo la búsqueda de contingencias o incorrecciones para proponer acciones correctivas, por cuanto ello corresponde a un gerenciamiento de reestructuración, innovación o mejoramiento de una gestión. No obstante, dado la importancia de algunas situaciones que hemos tenido a la vista, nos ha parecido necesario, fuera de programa, dejarlas consignadas en los diferentes informes que son resultado de este trabajo.
6. Atendido que varias de las materias que abordan nuestros informes son debatibles y opinables, hemos aplicado en la generalidad de los casos, criterios propios de los entes fiscalizadores tales como: el “in dubio pro Fiscum”, interpretación literal y restrictiva y el criterio de la realidad económica o de la primacía de la realidad.
7. Por otra parte, atendido que los análisis de costos y evaluaciones económicas están siempre influidos por las convenciones que se hagan sobre diversas partidas o conceptos, hemos aplicado en la generalidad de los casos que ha sido necesaria una convención, los criterios habituales utilizados por la parte compradora, en un proceso de compraventa de una empresa, lo cual implica estresar al máximo el resultado del ente evaluado. Hemos optado por este criterio, por ser reconocidamente un criterio conservador.
8. El análisis que presentamos en relación con los objetivos del trabajo contempla análisis cuantitativos (económico-financiero-contable), análisis jurídicos y análisis cualitativos.
9. El análisis jurídico nos parece de relevancia incorporarlo porque se presentan dudas razonables sobre la viabilidad, atendido ciertos fines institucionales que podrían ser observados por la autoridad fiscalizadora (Ministerio de Justicia), en el marco de un proceso de fiscalización.
10. El análisis cualitativo nos parece de relevancia incorporarlo, atendido que se trata de una Fundación, que, si bien es una entidad privada, por su naturaleza tiende a satisfacer bienes públicos o al menos colectivos que pueden ir más allá de lo meramente económico,

lo cual explica que legalmente las donaciones a alguna fundaciones tengan beneficios tributarios para quienes las erogan.

11. Para el análisis cualitativo hemos elegido tres líneas de análisis: especialización, calidad y ética. La especialización la definimos como aquella particularidad propia del beneficio que entrega la institución, que los afiliados no podrían obtener de otro prestador. La calidad la definimos bajo criterios de oportunidad, integridad y bajo nivel de contingencia o riesgo. Ética la definimos como la aplicación práctica de los principios y criterios del Código de Ética del Colegio Médico, en el ámbito del cumplimiento de las obligaciones tributarias, que prevenga la judicialización de la práctica de la actividad médica en éste ámbito.

CONSIDERACIONES

1. Análisis Cualitativo

1.1. Esta categoría de análisis encuentra su justificación no sólo en lo ya expresado de modo general en los antecedentes de este informe, sino también en el hecho de que la mayoría de las razones para justificar la creación de Fatmed que se puede encontrar en diversos medios en los años 2014 y 2015, son de tipo cualitativo, y entre ellas encontramos el nivel de especialización que tendría la materia contable y tributaria relacionada a la actividad médica en sus diversas formas.

1.2. Lo anterior tiene precedente en el historial del Colegio Médico con la creación de Falmed, que está abocada a materias que efectivamente son de una alta especialización y que, difícilmente, quienes ejercen actividades médicas podrán encontrar a ese mismo nivel dentro de la oferta disponible en el país. Es en esta condición en que la especialización se transforma en un bien colectivo. Las materias de alta especialización en el caso de Falmed son: la responsabilidad civil profesional derivada de la actividad médica y el seguro “colectivo” que se requiere como parte de los instrumentos para enfrentar dicha responsabilidad. En el caso de este último se pudo establecer que solo 3 compañías manejan este tipo de seguros y que solo una de ellas lo tiene completamente implementado.

1.3. En el caso de Fatmed, la evidencia recogida y documentada, muestra que las materias involucradas no tienen una especialización significativa y así lo reconocen quienes trabajan en ellas. Se trata de materias que cualquier profesional del área, con el estudio propio de cada caso, está capacitado para abordarlas.

1.4. En esta misma línea, en los inicios de Fatmed, se consideró que la reforma tributaria del año 2014, introducía elementos de complejidad, mayor control fiscal y nuevas normas anti elusión, que afectarían a la actividad médica y justificaban la creación de una institución especialidad para resguardar la responsabilidad en este ámbito de quienes ejercen la actividad médica.

1.5. Si bien la reforma introdujo elementos como los señalados, la evidencia recogida muestra que ellos no afectan de manera sustantiva a la actividad médica y de manera alguna de una forma especial para esa actividad. Es más, el impuesto a la renta de segunda categoría, que posiblemente es el que más aplica a la actividad médica, es uno de los menos modificados, en tanto que un grupo importante de quienes ejercen la actividad médica bajo estructuras afectas al impuesto a la renta de primera categoría, quedaron con la posibilidad de acogerse a un régimen simplificado de contabilidad y tributación.

1.6. Cabe hacer presente, en abono de todo lo anterior, según información proporcionada por el Servicio De Impuestos Internos, para los años 2018, 2019 y lo que va de 2020, en el universo de contribuyentes médicos y sociedades médicas, se registra un total de 1.339 contribuyentes en diversas tapas de revisión de auditoría, lo cual incluye 836 contribuyentes cuyos casos se encuentran terminados. De lo que se puede colegir, que los contribuyentes médicos o sociedades médicas en actual fiscalización, bordean los 503 casos, lo que es una cifra baja dentro del universo total.

1.7. Desde el punto de vista de la calidad del servicio, que también fue un elemento considerado para la creación de Fatmed, la evidencia recogida muestra que si bien el servicio es bueno (alto porcentaje de oportunidad y bajo porcentaje de contingencias), lo es en términos promedio, desde el

punto de vista de sus resultados para los usuarios, no así de sus costos como se verá en el capítulo correspondiente.

1.8. Desde el punto de vista ético, los objetivos a lograr son: un correcto cumplimiento de las obligaciones tributarias, evitando recurrir a figuras

elusivas. Sin embargo, la reforma tributaria del año 2014, cerró muchas de las fuentes de prácticas evasivas o elusivas, mediante la re afirmación del principio de primacía de la realidad (el fondo por sobre la forma) y tipificando las conductas elusivas como conductas infraccionales o penales, según el caso. De esta forma, es la propia reforma del año 2014 la que colabora con el objetivo ético, lo que hace menos imprescindible un agente privado que se ocupe de dicho objetivo. Dicho en otras palabras: con la reforma el asesor tributario mas que ocuparse de optimizar las cargas tributarias (como era antes de la reforma) debe ocuparse en que el cumplimiento tributario sea íntegro, correcto y oportuno, porque el error ahora tiene un costo tributario muy alto.

1.9. Complementando lo anterior, cabe señalar que la variable “previsional”, paradójicamente, fue considerada en el origen de Fatmed, desde una perspectiva de estrategia tributaria, en el sentido de que quienes ejercen la actividad médica, puedan aprovechar los estímulos tributarios a los ahorros previsionales voluntarios. Cabe señalar que sobre esta variable hay una amplia oferta de servicios en el mercado, no solo proveniente de prestadores de servicios contables y tributarios sino también de las propias instituciones previsionales interesadas en captar mayores ahorros.

1.10. Incluiremos en este capítulo de análisis cualitativo y en relación al criterio de especialidad, por cuanto no hemos hecho un análisis de mercado con metodologías cuantitativas, la circunstancia de haber constatado que para la prestaciones contable y tributaria que realiza Fatmed a quienes ejercen la actividad médica, existe en el mercado una oferta alternativa con un amplio rango de precios, materia que es tratada en una minuta específica que forma parte integrante de este informe.

2. Análisis Jurídico

2.1. Rescataremos parte de lo ya señalado en cuanto que una Fundación, si bien es una entidad privada, por su naturaleza tiende a satisfacer bienes públicos o al menos colectivos, que pueden ir más allá de lo meramente económico. Además, acentuando lo señalado, se definen como instituciones sin fine de lucro.

2.2. Lo señalado de inmediato resulta jurídicamente contingente al tratarse de Fatmed, cuyo fin predominante es la prestación de servicios afecto a impuesto a la renta de primera categoría (doctrinariamente conocido como impuesto a las rentas del capital), prestaciones que se enmarcan preferentemente en el ámbito de la mercantilidad. Así lo confirma un informe encargado por la institución a un prestigioso profesional del área tributaria (Informe Cabellos) y la conducta reiterada en el tiempo de la propia institución, que declara sus obligaciones tributarias bajo esa calificación (teoría de los actos propios).

2.3. Confirma lo anterior el hecho de que actualmente la Institución es fiscalizada por el Servicio de Impuestos Internos (Sii), precisamente por registrar sucesivamente pérdidas, en el marco de una actividad concebida para rentar y que, como ya vimos, no justifica su existencia por fines públicos o colectivos como los de especialidad, calidad y ética. El Sii, si llega a la convicción de que algo no es regular en la armonía que debe existir entre la actividad y los fines, probablemente opte por redireccionar los antecedentes a otro órgano fiscalizador que considere de mayor competencia en la materia.

2.4. Por otra parte, se debe considerar que los fundadores de Fatmed son el Colegio Médico, una asociación gremial y, principalmente, otra fundación: Falmed. Lo señalado plantea la necesidad de revisar la justificación jurídica, de acuerdo a los fines que se tuvieron en cuenta para otorgarle la personalidad jurídica, que tuvo el fundador.

2.5. Esta aceptado en nuestro derecho (normativo, jurisprudencial y doctrinario) que una fundación sea fundadora de otra. Sin embargo, se exige una cierta condición: que los fines de la nueva fundación admitan

una cierta delegación de los fines de la fundadora. Especialmente si esta última destina recursos económicos a la primera y con mayor razón si tales asignaciones son cuantiosas.

2.6. En este marco se configura una segunda potencial contingencia jurídica que puede afectar la viabilidad de Fatmed, toda vez que algunos de sus fines no se corresponden con los fines de Falmed, por lo que no existiría respecto de ellos, delegación de fines. Se verifica del análisis de los estatutos, que no hay delegación de fines en cuanto a: la contabilidad, la asesoría previsional y la capacitación y difusión de materias contables y tributarias.

2.7. Lo anterior es especialmente importante toda vez que la prestación de servicios contables es la actividad predominante en Fatmed y, por lo mismo, a la que habría que atribuir la mayor asignación de recursos.

2.8. Si se tiene en cuenta que una parte importante del recurso que financia a Fatmed provienen de Falmed, se concluye que esta última destina recursos a asuntos que no forman parte de sus fines, lo cual puede involucrar responsabilidades para su Directorio y cuestionamiento a la permanencia de la personalidad jurídica, configurándose una situación de cascada de incumplimientos.

2.9. A mayor abundamiento, la asignación de recursos de Falmed a Fatmed, que no logra auto financiar su operación, termina por convertirse en una suerte de “subsidio” al “gasto corriente” en que deben incurrir para satisfacer sus obligaciones tributarias, un número minoritario dentro del universo de usuarios Falmed y asociados Colmed, lo que está fuera de los fines institucionales.

2.10. Una tercera contingencia jurídica que puede afectar la viabilidad de Fatmed, proviene de los términos del Contrato de Prestación de Servicios que vincula a Fatmed con los usuarios de sus servicios. Entre esos términos se encuentra “el término ipso facto” del contrato en caso de mora o atraso en el pago de tres o más de tres rentas.

2.11. Fatmed presenta una morosidad alta y que supera ampliamente lo señalado en el punto anterior, lo que obliga a plantearse la pertinencia o

incluso la legitimidad, de haber prestado los servicios a quienes se encuentran en la situación de morosidad superior a 3 rentas mensuales.

2.12. Del análisis realizado, se concluye que una opción que encuentra bastante fundamento es que, dicha cláusula, implica la inmediata terminación del contrato, sin necesidad de declaración alguna (ni judicial ni de ningún otro tipo) y sin que dicha situación pueda ser revertida por el hecho de ponerse al día en el pago. Esto, salvo que el Directorio haga una excepción fundada, de lo cual no encontramos evidencia ni siquiera para un caso, en las Actas del Directorio.

2.13. Atendido lo anterior, se configura la situación de haber aplicado recursos para la prestación de servicios respecto de los cuales no existía ninguna obligación y que generan un permanente déficit financiero a la institución.

2.14. Por otra parte, la situación puede ser entendida como una “renuncia” a ejercer derechos o prerrogativas de la institución, de lo cual se sigue un deterioro patrimonial y las consiguientes responsabilidades por ello.

2.15. Cabe señalar que la morosidad se presenta agravada en los últimos 11 meses del año 2019, lo que podría ser interpretado como desafección al servicio que presta Fatmed, es decir, los usuarios no tienen un aprecio tal por el servicio que los mueva a cumplir para no perderlo.

3. Análisis Económico y Financiero

3.1. Realizamos un levantamiento de información detallada, documental, de sistemas y por entrevistas documentadas, para tomar un conocimiento igualmente detallado de la operación productiva de la institución.

3.2. Se pudo establecer múltiples debilidades en el funcionamiento productivo. Una de ellas es la asignación de trabajo bastante aleatoria, que responde a un solo parámetro, a saber, cantidad de RUT. Cada auditor tiene una cartera que debe tener, idealmente según lo definido, 45 RUT. Esto implica que las cargas efectivas de trabajo de las diversas carteras sean dispares. La idea es que se apliquen otros parámetros objetivos, de aplicación general y regular, y conocidos por todos, para optimizar la productividad de cada auditor igualando las cargas de trabajo.

3.3. Otra debilidad es la falta de un control institucional de la productividad que responda también a parámetros objetivos y generales y, lo más importante, que sea conocido de todos y este permanentemente a disposición de la institución. Existe un control personal que lleva el Asesor Tributario y Jefe de Auditoría que no responde a lo descrito.

3.4. La distribución de funciones y responsabilidades presenta una segmentación que, atendida las cargas efectivas, hace poco justificable los roles de la línea de recursos humanos y la línea de asistentes. De acuerdo a nuestra experiencia, en la prestación de servicios como los de Fatmed, varias tareas asignadas a esos roles son absorbidas por la línea de auditores.

3.5. Al observar el monto de gastos y costos que involucra la gestión de cada una de las carteras de usuarios por auditor, e incorporar la morosidad, y confrontarlo con el ingreso por cartera facturado en diciembre 2019 por cada Auditor, lo que equivale a un estado de resultado por auditor, resulta un déficit por gestión de -130,24%.

3.6. Se aprecia, además, que la deuda de arrastre es muy elevada en cada cartera de usuarios. Supera incluso el costo de las carteras y, en algunos casos, supera el doble del ingreso facturado mensualmente.

3.7. Se observa que cuatro auditores concentran el 50% de la morosidad (lo adeudado), llevando la más alta morosidad y siendo responsables de solo un 37% de los ingresos mensuales.

3.8. La persona del Asesor Tributario es además Jefe de Auditores zona norte, Jefe de Auditores zona sur, realiza directamente las declaraciones de impuesto de los usuarios, supervisa y controla el trabajo de los auditores, por lo que acumula varias funciones, sin que ellas estén debidamente formalizadas, como ocurre en varios otros casos.

3.9. Fatmed no tiene verdaderas exigencias de tipo comercial ya que está enfocada a un mercado cautivo. Su estructura y funcionamiento deberían ser reestructurados, simplificándolos. No tiene exigencias de desarrollos, innovaciones y estrategias de largo plazo, porque es un servicio que se actualiza en base a los cambios normativos y de sistemas

informáticos. Lo que requiere como dirección general es lo propio del cargo de gerente de producción, que en parte importante es cubierto por el Asesor Tributario. En consecuencia, la actual gerencia general puede ser redefinida o suprimida.

3.10. En síntesis, la productividad es muy baja y revertirla implica no solo una reestructuración muy completa, sino que además un costo importante por las desvinculaciones que implicaría, y otro costo por las modificaciones en las condiciones de contratación de los que continúan, los que representan una suma de dinero que la institución no tiene y, aun cuando lo obtenga, la amortización de dicha "inversión" se proyecta en muy largo plazo, lo que implica una incertidumbre considerable.

3.11. Forman parte del presente informe, dos minutas especiales sobre productividad y organización que profundizan y detallan el tema, las cuales están acompañadas de anexos que respaldan los análisis y conclusiones.

3.12. Otro aspecto que constituye una debilidad o una fortaleza en un análisis económico de una institución, es la calidad de la información que genera. Para estos efectos se procedió a revisar los balances del año 2015, 2016, 2017 y 2018, desde la perspectiva de la congruencia, analizando algunos movimientos relevantes con el fin de alcanzar un grado de fiabilidad razonable en la información financiera de Fatmed.

3.13. De la revisión realizada, la que incluye toda la contabilidad de respaldo de los balances, se pudo observar diversas situaciones no ajustadas a criterios o normas de general aceptación, entre las cuales y sintéticamente señalamos las siguientes:

3.13.1. En el año comercial 2018, no se aplicó amortización financiera sobre la cuenta Softwares Computacional

3.13.2. Se observa el registro de una Provisión de Gastos año comercial 2017 el cual no fue reversado durante el año comercial 2018, produciendo con ello un mayor gasto financiero y tributario por \$4.119.984 en el año comercial 2018.

- 3.13.3. Se observó que el balance del año comercial 2017, utilizado en la preparación de la declaración de renta AT2018, es distinto al utilizado en la apertura del año comercial 2018
- 3.13.4. Se observó una cuenta de activo, que representa un derecho a cobro, llamada IMPUESTOS Y PREVISIÓN A CUENTA DE TERCEROS, en la cual se registran los desembolsos realizados por Fatmed por cuenta de los médicos afiliados.
- 3.13.5. Se observó un ajuste contable con fecha 31 de diciembre del año 2018, en la cuenta Clientes, donde se rebaja un monto de \$92.740.065 en contra de las cuentas: Provisión Incobrables por \$15.087.475 y de Resultados del Ejercicio por \$77.652.590, no encontrándose justificación ni respaldo que lo expliquen.
- 3.13.6. Se observó una diferencia en el control de la provisión de vacaciones, por falta de reversión de la provisión del 2017 que generó un resultado financiero menor y una sobrevaloración de la cuenta Provisión de vacaciones por la suma de \$22.524.573.
- 3.13.7. Se observó en todos los balances analizados, una cuenta de Pasivo Corriente, de nombre: "CUENTA CORRIENTE MERCANTIL FALMED". El registro de este flujo de dinero no debe ampararse en una cuenta contable con denominación Mercantil, ya que ambas fundaciones no son calificadas como comerciantes ni realizan actividades de comercio.
- 3.14. Consecuencia de todo lo anterior y otros que se analizan en detalle en minuta especial que forma parte de este informe, se observó falta de consistencia en el tratamiento contable de 5 cuentas contables, entre las cuales destacan por su importancia, las cuentas "clientes" y "corrección monetaria".
- 3.15. Además, se constató una falta de **fiabilidad** en los saldos de 5 cuentas contables entre las cuales destacan por su importancia las cuentas "Clientes" y "Resultados del ejercicio". La fiabilidad de la información está regulada por el Marco Conceptual de las Normas

Internacionales de Contabilidad, y la falta de ella atribuye a la información el calificativo de: “carece de utilidad”.

3.16. Los estados financieros de FATMED no nos parecen confiables, pues no representan en toda su dimensión el valor real de la Fundación, positivo o negativo.

3.17. La falta de consistencia, fiabilidad y confiabilidad de la información generada por Fatmed constituyen un costo que puede ser ponderado o estimado de diversas maneras según los criterios del evaluador. En los procesos de venta de empresas dicho costo se ve reflejado en un castigo al precio potencial y suele ser considerable. En nuestra experiencia hemos conocido de castigos de hasta un 75%, bajo la modalidad de dejar partes del precio potencial sujeto a diversas condiciones que se deben verificar en largo periodos, en general más de 5 años.

3.18. Para analizar los costos, hemos optado por trabajar en base al concepto de Costos Mensuales Reales, entendiendo por tales, todos aquellos gastos que Fatmed financia con sus propios recursos, como también, aquellos gastos que son subvencionados directamente por otras entidades, tales como el uso de oficinas en Santiago y en Regiones, con sus respectivos gastos generales.

3.19. La metodología elegida para realizar nuestro análisis es el Costo por Absorción por Cartera de Clientes. Es decir, la unidad a costear es la cartera. Los detalles de esta metodología se explican en minuta especial que es parte integrante del presente informe.

3.20. De la aplicación del análisis señalado, se determina como Costo Promedio Mensual 2019 la suma de **\$69.279.321**.

3.21. Como resultado de nuestro análisis, al comparar el costo real promedio mensual de cada cartera de clientes, con la facturación de diciembre 2019, depurada por la tasa de morosidad, nos permite determinar en este caso, una pérdida mensual de \$39.189.121 en la operación de Fatmed.

3.22. Al hacer un análisis de los costos totales por sucursal, confirmando lo anterior, se concluye que Fatmed pierde 2.3 veces lo que factura mensualmente, incluida su tasa de morosidad.

3.23. Teniendo a la vista todos los análisis realizados en el presente trabajo, los que en detalle se incluyen en minuta especial que forma parte integrante de este informe, podemos concluir con las siguientes afirmaciones:

3.23.1. Los costos reales promedio de Fatmed son: \$ 69.279.321

3.23.2. La venta mensual (Base diciembre de 2019 depurada de morosidad) es de: \$ 30.090.200

3.23.3. La Pérdida mensual promedio calculada es de:
\$ 39.189.121

3.23.4. El costo promedio por cada RUT de Cliente (\$69.279.321 / 917) es de: \$ 75.550

3.23.5. El ingreso promedio por cada RUT de Cliente (30.090.200 / 917) es de: \$ 32.814

3.23.6. El déficit porcentual de la operación de Fatmed es de: 130.24%

3.23.7. Fatmed consume mensualmente 2.3 veces sus ingresos mensuales.

3.24. Debido a que este trabajo incorpora en sus cálculos conceptos que actualmente no constituyen salidas efectivas de dinero, la pérdida mensual promedio calculada supera a lo que la Administración de Fatmed ha presentado como su déficit de flujo de dinero mensual. Los gastos que no constituyen flujo de dinero incluidos en este trabajo son los siguientes: Los gastos extracontables (Arriendos, etc.) las depreciaciones de bienes, las amortizaciones de software y las vacaciones ganadas por los trabajadores. El detalle y el sustento de estos valores se encuentran en la minuta especial que forma parte de este informe.

3.25. Definimos la viabilidad financiera como la capacidad de una Organización de obtener fondos necesarios para satisfacer sus requisitos funcionales a corto, mediano y largo plazo. Hemos analizado bajo este entendimiento opciones para lograr dicho objetivo en caso de Fatmed,

pero hacemos presente desde ya, que para ello ha sido necesario llegar al límite de lo razonable.

3.26. Para lograr el punto de equilibrio de la institución, donde los ingresos sean suficientes para cubrir los gastos que demanda Fatmed, es necesario mover no solo un factor de la ecuación sino más bien moverlos todos, asumiendo también los costos que esto involucra.

3.27. Los factores son:

3.27.1. Aumento de Afiliados (Mayor Ingreso Mensual)

3.27.2. Disminución de la tasa de Morosidad (Rearticulación de la cobranza)

3.27.3. Disminución de personal prescindible

3.27.4. Restructuración de funciones al interior de la fundación

3.27.5. Renegociación de remuneraciones por mayor carga de trabajo

3.27.6. Financiamiento para los cambios y pago de deudas.

3.28. No se consideró un eventual aumento de precio de los servicios de Fatmed, pues la experiencia de la Fundación fue negativa en el pasado. Es sensible para los médicos el factor precio debido a la variada oferta de servicio contable en el mercado.

3.29. Al hacer todos los ajustes a todas las variables indicadas, según el modelo que se presenta en detalle en la minuta específica que forma parte del presente informe, se podría lograr superávit financiero.

3.30. No obstante, el modelo de ajuste exige un gran esfuerzo financiero y de ejecución por parte de la Administración de Fatmed y un fuerte compromiso de los colaboradores de la Fundación. Como señalamos al comenzar este capítulo, este plan bordea el límite de lo razonable e implica una muy buena planificación, organización, dirección, coordinación y control, para lograr el objetivo final, lo que hace que el resultado no esté asegurado. En consecuencia, la opción de la viabilidad es una opción riesgosa.