

## MINUTA

### ESTUDIO DE VIABILIDAD FINANCIERA

#### Introducción:

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. Por ello en la presente minuta se propondrá una alternativa para lograr dicho objetivo, aunque debemos declarar que hemos llevado nuestra proposición al límite de lo razonable.

Vale la pena recordar que en la minuta de Estudio de Costos de Fatmed concluimos que los costos reales promedio mensuales de la Fundación sumaban \$ 69.279.321 mientras que sus ingresos a diciembre de 2019 ajustado por la tasa de morosidad a 90 días sumaban \$ 30.090.200. con ello determinamos que Fatmed consumía 2,3 veces sus ingresos mensuales para cubrir todos sus gastos de operación, incluyendo aquellos gastos que no eran reconocidos contablemente tales como arriendos en regiones mas sus gastos generales, etc.

Por último precisamos que, aunque era de conocimiento de los Directores de la Fundación que Fatmed no lograba autofinanciarse, era muy relevante conocer con mayor exactitud el déficit mensual.

#### Desarrollo:

Antes de comenzar nuestro análisis, es necesario comentar algunas situaciones que observamos durante el desarrollo de nuestro trabajo.

1. El diseño del área productiva de Fatmed tiene problemas estructurales, los cuales detallamos a continuación:
  - a. Los criterios de asignación de cartera se basan en una carga teórica que a nuestro juicio es extremadamente básica, pues reconoce solo dos grupos de RUT (Personas Naturales o Jurídicas a la cual se le presta servicios), vale decir: Un RUT Persona Jurídica equivale a cuatro RUT personas naturales. El problema radica en que no se presta atención a la cantidad de registros contables que demanda un RUT con respecto a otro (Eso se puede medir antes de incorporar un nuevo RUT a la Fundación). Por ejemplo, puede haber un RUT persona jurídica que tenga 500 movimientos contables al mes, lo cual demanda ciertas horas de trabajo para el



equipo productivo, mientras que otro RUT de la misma categoría no tiene movimientos mensuales demandado muy poco trabajo al mes, sin embargo ambos RUT representan malamente la misma carga teórica al momento de compararlos el uno con el otro. Lo anterior genera asimetrías, inequidades y diferencias entre las distintas carteras de clientes y sus respectivos equipos productivos.

- b. La estructura de las remuneraciones del área productiva (Contadores Auditores, Asistentes contables y abogados) no contempla un componente de sueldo variable que lleve a los productivos a solicitar mas integrantes en su cartera. Por ello, existe la posibilidad de que los trabajadores se resistan al aumento de su carga de trabajo al no recibir un aumento en sus ingresos como también no se les reconocen las diferencias y capacidades de cada integrante del equipo. Lo que utiliza la competencia regularmente en estos casos es acordar un sueldo Fijo Promedio Bajo mas una remuneración variable que corresponde a un porcentaje de lo que factura su cartera junto con otras variables como el cumplimiento de tareas mensuales y/o anuales.
2. Creemos que la selección de personal y su destinación dentro de la fundación no ha sido eficiente:
- a. Se ha detectado a funcionarios que tienen una especialización distinta a la que desempeñan actualmente en la Fundación: Ejemplo la Sra. Andrea Peña es abogada con conocimientos en el área tributaria pero que actualmente se desempeña en el la jefatura de Recursos humanos.
  - b. Se ha contratado para el área de cobranzas a un funcionario que tiene una formación y competencias distintas a las que demanda su cargo. Ejemplo: el Sr. Cristian Flores quien fue contratado para realizar cobranza telefónica y preparar listados de cobranza pero su competencia técnica es la animación de Comic. Su renta promedio bordea los \$713.000.
  - c. El equipo de recursos humanos ha sido cuestionado por el sr. Luis Muñoz debido a los reiterados problemas con el proceso de liquidación de sueldos. Esta función puede ser absorbida por el equipo de contadores auditores.
  - d. La contabilidad interna de la fundación está en manos de una profesional con muy poca experiencia en el cargo lo que puede generar problemas en la emisión de los estados financieros si no son revisados y supervisados por algún profesional de mas experiencia en el campo.



- e. No existe un área de cobranza especializada dentro Fatmed o un funcionario que responda por ella por imposición en su contrato de trabajo, más bien esta tarea está dispersa en distintos funcionarios de la institución como la secretaria, el asistente de cobranzas y la contadora. El problema principal de la fundación en su alta tasa de morosidad. Al terminar el año 2019 la cuenta por cobrar de clientes llego a \$77.992.594. existen afiliados que no pagan hace mas de un año sin embargo aun se les presta el servicio y se les factura normalmente.
- f. Por las cargas de trabajo que observamos durante este tiempo, y utilizando nuestra experiencia dentro del campo del servicio legal, laboral y contable, estamos convencidos de que el equipo productivo de la fundación esta subutilizado.
- g. Por último, observamos una debilidad en la dirección y control de Fatmed, la cual a llevado a la fundación a arrastrar todas las situaciones descritas anteriormente.

#### En búsqueda del punto de equilibrio bajo la situación actual

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 mas bien moverlos todos, asumiendo también los costos que esto involucra.

#### Los factores son:

1. Aumento de Afiliados (Mayor Ingreso Mensual)
2. Disminución de la tasa de Morosidad (Rearticulación de la cobranza)
3. Disminución de personal prescindible
4. Restructuración de funciones al interior de la fundación
5. Renegociación de remuneraciones por mayor carga de trabajo
6. Financiamiento para los cambios y pago de deudas.

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.

**Primero**, crear las condiciones favorables para lograr un aumento de un 35% en la cartera de clientes. En concreto se debe subir de 917 RUT a 1.238 RUT, lo que representa un aumento efectivo de 321 RUT adicionales.

**Segundo**, disminuir la tasa de morosidad en un 50%, esto es bajar la actual tasa de 13.78% (Clientes morosos en mas de 90 días) a un 6,89% ponderada por cartera.

**Tercero**, realizar una reestructuración a nivel general de la dotación de personal dejando un mínimo requerido para soportar el aumento de los afiliados mencionados en el primer punto. Tenemos la convicción que la dotación productiva de Fatmed está subutilizada. El recorte de personal sugerido es de 20 personas sobre un total de 40 funcionarios.

**Cuarto**, la reorganización anterior supone un ajuste en las carteras, incorporar nuevas responsabilidades a algunos trabajadores y distribuir el trabajo en menos personal. También se reduce el gasto extracontable por arriendo en regiones ya que se requiere un menor espacio físico de trabajo, es decir oficinas mas pequeñas.

**Quinto**, creemos que el impacto que genera esta reestructuración debe ser contrarrestada con un aumento en las remuneraciones de hasta un 15% en promedio, pero a través de acuerdos contractuales de remuneraciones variables en el personal productivo de la primera línea.

**Sexto**. La reestructuración planteada tiene un costo importante para la fundación debido al pago de finiquitos. El financiamiento de las indemnizaciones, creemos que solo podrá obtenerse de sus propios fundadores ya que el mercado financiero no estará dispuesto a asumir el riesgo crediticio. Esta propuesta incluye además la generación de flujos necesarios para poder pagar una cuota mensual a una tasa accesible, que concentre todas las deudas que Fatmed mantiene con sus fundadores.

1. Recuadro de aumento de cartera en un 35%, considerando una tasa de morosidad de un 6.89%. (El aumento es muy similar al comentado por la actual administración)



N° Lib. Rem	CABEZA DE CARTERA	Total Cantidad de Cartera Actual	Nueva Cartera con aumento 35%	Total Suma de Facturación 31-12-2019	Crecimiento 35%	Total Crecimiento	Nueva facturación aumentada 35% -6,89% morosidad
47	CLAUDIA ARRIAGADA	72	97	2.786.400	975.240	3.761.640	3.557.520
37	KATHERINE ROJAS	92	124	3.320.400	1.162.140	4.482.540	3.846.690
7	NELLY BARRIA	32	43	1.133.400	396.690	1.530.090	1.486.350
39	MONICA TELLEZ	70	95	2.599.200	909.720	3.508.920	3.348.540
20	YESSENIA FUENTES	93	126	3.465.600	1.212.960	4.678.560	4.294.620
25	CAROLINA LOPEZ	68	92	2.533.200	886.620	3.419.820	3.116.070
36	DANIELA RIVEROS	66	89	2.319.200	811.720	3.130.920	2.970.540
26	KAREN MENCU	75	101	2.878.800	1.007.580	3.886.380	3.886.380
24	VALERIA LARA	59	80	2.331.600	816.060	3.147.660	2.856.060
18	LESLIE FABRES	110	149	4.286.400	1.500.240	5.786.640	5.528.250
38	ULISES ROMERO	106	143	4.232.400	1.481.340	5.713.740	5.027.670
29	LAURA PADILLA	74	100	3.010.800	1.053.780	4.064.580	3.947.940
	<b>Total general</b>	<b>917</b>	<b>1.238</b>	<b>34.897.400</b>	<b>12.214.090</b>	<b>47.111.490</b>	<b>43.866.630</b>

## 2. Recuadro del personal prescindible de la Fundación con el total de su finiquito a pagar.

DEPARTAMENTO	SUCURSAL	COD.	NOMBRE	PROMEDIO TOTAL COSTO EMPRESA	Vacaciones Legales y Progresivas	Indemnización Legal	Mes de Aviso Previo	Total Indemnización
GERENTE GENERAL	SANTIAGO	43	VALENZUELA MARIN JOSE ORLANDO	5.253.573	3.925.674	2.547.895	2.547.895	9.021.463
RECURSOS HUMANOS	SANTIAGO	30	PEÑA CORTES ANDREA DEL CARMEN	1.574.141	1.475.326	9.494.072	1.356.296	12.325.694
ABOGADA ASESOR	SANTIAGO	15	CORDOVA CASTILLO DIEGO FERNANDO	1.573.935	1.206.853	4.068.888	1.356.296	6.632.037
CONTADOR AUDITOR	SANTIAGO	36	RIVEROS HERRERA DANIELA CAROLINA	1.244.982	1.324.533	2.087.130	1.043.565	4.455.228
RECURSOS HUMANOS	SANTIAGO	6	BARRERA MAULEN XIMENA ANDREA	1.152.536	877.500	981.900	981.900	2.841.300
CONTADOR INTERNO	SANTIAGO	19	FERNANDEZ RODRIGUEZ SOLANGE ALEJANDRA	1.380.570	290.761	0	1.146.960	1.437.721
RECURSOS HUMANOS	SANTIAGO	17	CRUZ SANTA CRUZ POULETTE	850.148	189.095	1.070.004	535.002	1.794.101
ASISTENTE CONTABLE	SANTIAGO	50	DELGADO CACERES ALBERTO JESUS	748.954	151.494	0	598.946	750.440
ASISTENTE CONTABLE	SANTIAGO	52	HENRIQUEZ RIVERA IGNACIO ANDRES	611.601	21.270	0	485.770	507.040
ADMINISTRATIVO	SANTIAGO	48	FLORES RUIZ CRISTIAN JONATHAN	833.939	190.024	0	698.195	888.219
CONTADOR AUDITOR	TEMUCO	10	CABRERA PINAUD MARIA JOSE	2.086.377	2.175.320	7.467.600	1.866.900	11.509.820
CONTADOR AUDITOR	TEMUCO	38	ROMERO QUIDEL ULISES ALEJANDRO	1.654.591	1.785.623	5.945.712	1.486.428	9.217.763
ABOGADA ASESOR	TEMUCO	13	CARES RUBIO ESTEFANY SACARLETTE	1.381.697	257.912	1.229.875	1.229.875	2.717.662
ASISTENTE CONTABLE	RANCAGUA	44	AGUERO MORENO FERNANDO PATRICIO	668.904	358.587	0	594.900	953.487
ASISTENTE CONTABLE	RANCAGUA	51	CARVAJAL YAÑEZ ELISEO ADONIS	502.957	113.498	0	450.000	563.498
CONTADOR AUDITOR	PTO MONTT	7	BARRIA CASAS NELLY ELIZABETH	1.024.270	972.885	2.741.700	913.900	4.628.485
ASISTENTE CONTABLE	PTO MONTT	12	CARCAMO CARCAMO CAROLINA SOLEDAD	550.126	385.685	1.457.700	485.900	2.329.285
ASISTENTE CONTABLE	LA SERENA	1	AGUIRRE VALDOVINO CAMILA CONSTANZA	675.055	629.330	1.790.700	596.900	3.016.930
ASISTENTE CONTABLE	LA SERENA	14	CISTERNAS PEREIRA NICOLE ANDREA	672.909	420.769	598.392	598.392	1.617.553
ASISTENTE CONTABLE	CONCEPCION	16	CORTEZ COLIL STEFANIA MACARENA	552.888	106.498	1.466.700	488.900	2.062.098
				<b>24.994.153</b>	<b>16.858.639</b>	<b>42.948.268</b>	<b>19.462.920</b>	<b>79.269.826</b>



**Algunos comentarios respecto a los finiquitos y redistribución de funciones:**

Como se ve en el recuadro anterior, don Jose Valenzuela, gerente general (Junto con su asistente don Héctor Fuentes quien recibe honorarios permanentes de Fatmed) son considerados como prescindibles en nuestro estudio, por ello don Luis Muñoz, asesor tributario, como jefe del área productiva, se propone para encabezar la gerencia general a quien el directorio deberá exigir mayores controles de producción y cumplimientos de objetivos a todo el personal a su cargo.

Con respecto a la Srta. Andrea Peña, abogada, podría evaluarse su reincorporación a FALMED, y continuar prestando sus servicios legales en el área de FATMED3.0, previo consentimiento de las partes. Con ello desplazamos un costo de finiquito al fundador.

El área legal estaría a cargo de la actual jefa de los abogados, teniendo a un asistente y el apoyo de los auditores y asistentes en regiones. Podría evaluarse mantener un asistente adicional.

La facturación mensual de Fatmed debiera ser encargada a la Srta. Valeria Lara Montenegro, junto con la contabilidad de la fundación y las remuneraciones. Esto debido a que la Srta. Solange Fernanda está considerada como prescindible.

La Srta. Evelyn Rapimán Catrinao es beneficiaria del fuero maternal, por lo que su desvinculación supera las \$14.000.000. Por ello se sugiere que tome las funciones de Christian Flores como asistente de cobranza.

Si bien es cierto, la función de cobranzas es algo que en FATMED no ha sido manejada eficientemente, ya que no hay responsables contractualmente para esta tarea, por lo que la Srta. Paula Araya, actual secretaria, y quien históricamente a trabajado en la cobranza de Fatmed, puede tomar esta función hasta estructurar debidamente este departamento con políticas y metas previamente establecidas.

3. En base a la reestructuración y el aumento de RUT en un 35%, las nuevas carteras se distribuirían de la siguiente forma:

VENTAS DICIEMBRE 2019						
N° Lib. Rem	Zona	CABEZA DE CARTERA	Nueva Cartera con aumento 35% continuadores	Vta Crecimiento 35% - 8,63% Morosidad	Ingreso promedio por RUT	Asistentes de Contabilidad
47	CONCEPCION	CLAUDIA ARRIAGADA	97	3.557.520	36.600	Sin Asistente
37	LA SERENA	KATHERINE ROJAS	124	3.846.690	30.972	Sin Asistente
39	PTO MONTT	MONICA TELLEZ	138	4.834.890	35.112	1 Asistente
20	RANCAGUA	YESSENIA FUENTES	126	4.294.620	34.206	1 Asistente
25	SANTIAGO	CAROLINA LOPEZ	181	6.086.610	33.646	1 Asistente
26	SANTIAGO	KAREN MENCU	181	6.742.440	37.272	1 Asistente
18	TEMUCO	LESLIE FABRES	292	10.555.920	36.200	2 asistentes
29	VALDIVIA	LAURA PADILLA	100	3.947.940	39.519	Sin Asistente
		<b>Total general</b>	<b>1.238</b>	<b>43.866.630</b>	<b>35.435</b>	

4. Con los cambios propuestos, el punto de equilibrio se reduce considerablemente, de \$ 69.279.321 a \$40.636.765. Al incorporar la nueva proyección de ventas mensuales por un monto de \$43.866.630, la Fundación logra un superávit de \$3.229.865 mensuales.



SUCURSAL	SERVICIO PRESTADO	40.636.765	43.866.630	3.229.865	7,36%
		TOTAL COSTO SERV. RR. HH, CONTABLE Y LEGAL	Facturación Estimada con crecimiento del 35%	Superavit/Deficit en Gestion	Superavit/Deficit Porcentual Mensual
CONCEPCION	SERV. CONTABLE	4.054.363	3.543.120	-511.243	-14,43%
LA SERENA	SERV. CONTABLE	4.504.876	3.810.690	-694.186	-18,22%
PTO MONTT	SERV. CONTABLE	5.175.723	4.752.090	-423.633	-8,91%
RANCAGUA	SERV. CONTABLE	5.317.224	4.294.620	-1.022.604	-23,81%
SANTIAGO	SERV. CONTABLE	10.671.628	12.728.250	2.056.622	16,16%
TEMUCO	SERV. CONTABLE	6.850.206	10.379.520	3.529.314	34,00%
VALDIVIA	SERV. CONTABLE	4.062.746	3.890.340	-172.406	-4,43%

Si a este superávit financiero agregamos el valor de los gastos no representativos de desembolsos tales como las depreciaciones y amortizaciones, por un valor de \$2.371.947, obtenemos un flujo de efectivo de \$5.601.812.

Si además, los fundadores acuerdan otorgar a Fatmed el uso y goce de las dependencias que utiliza en todo Chile por un plazo no inferior a 20 años, entonces bien podríamos agregar a este flujo la suma de \$5.276.983, quedando entonces un flujo de efectivo mensual de \$10.878.795.

Este flujo de efectivo mensual de \$10.878.795 proyectado bajo todos los supuestos dados, podrían ser utilizados para amortizar la deuda que Fatmed mantiene con Falmed en un plazo de 20 años pagando una cuota mensual de \$7.904.805 bajo las condiciones expresadas en el recuadro siguiente:

CTA CTE FALMED AL 31-12-2019	1.268.518.086
FINIQUITOS PERSONAL PTMO FALMED	79.269.826
<b>TOTAL CTA FALMED</b>	<b>1.350.991.292</b>
TASA ANUAL 2.D Cert 2/2020 CMF 4,2%	3,60%
TASA MENSUAL CALCULADA	0,30%
CANTIDAD DE CUOTAS (MESES)	240
<b>CUOTA MENSUAL \$</b>	<b>7.904.805</b>
<b>INTERESES PAGADOS EN TODO EL PERIODO \$</b>	<b>546.161.899</b>





**Conclusiones:**

La proyección del presente trabajo exigiría un gran esfuerzo financiero y de ejecución a la Administración de Fatmed y un fuerte compromiso de los colaboradores de la Fundación. Como señalamos al comenzar esta minuta, 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 lo hace que el resultado no esté asegurado.

