



INSTITUTO MUNICIPAL DE PREVISION SOCIAL

AUDITORIA DE GESTION

INFORME FINAL

ESTUDIO PEMP DIEZ & ASOCIADOS

31/10/2019

Auditoría Externa de Control Financiero, Comercial y de Gestión al IMPS Con el objetivo brindar herramientas para la toma de decisiones al Órgano Ejecutivo Municipal de la ciudad de Neuquén

PEMP DIEZ & ASOCIADOS

CONTADORES PÚBLICOS



INDICE

INTRODUCCION	2
PREVISIONAL	3
OBRA EDIFICIO ADMINISTRACION CENTRAL	7
OBRA QUINCHO EN CENTENARIO	11
CONVENIOS IMPS	14
OPTICA	17
FARMACIA CENTRO	22
FARMACIA OESTE	25
GASTOS ADMINISTRACION CENTRAL	29
CONCLUSIONES AUDITORIA INTEGRAL	31



INTRODUCCION

En esta tercera y última etapa del presente trabajo de Auditoría se analizaron con profundidad:

Las bases sobre las cuales se funda el sistema previsional municipal, se actualizó el importe de déficit que genera cada nuevo jubilado detallado en el Informe de Auditoría Preliminar I, ya que se incorporaron al cálculo las últimas actualizaciones salariales, se analizaron algunas de las mediada tomadas tendiente a morigerar este inconveniente.

Se relevó la documentación de las obras llevadas a cabo por el Instituto Municipal de Previsión Social en los últimos años. Puntualmente la Obra del Edificio donde funciona actualmente la Administración Central y la Obra del Quincho construido en la chacra ubicada en la Localidad de Centenario.

En una primera instancia se detalla la información relevada, luego se efectúa su análisis y se concluye con recomendaciones tendientes a optimizar el uso de estos edificios.

A continuación se realiza un examen sobre la documentación existente de los distintos convenios firmados entre el Instituto de Previsión Social y la Municipalidad de la Ciudad de Neuquén y con el Consejo Deliberante. Se lleva a cabo un análisis sobre la misma.

Seguidamente se efectúa un estudio sobre la información recopilada en Óptica, Farmacia Centro y Farmacia Oeste, donde se detallan los ingresos y gastos del sector desde el año 2016 a la fecha, de forma tal de evaluar la situación económica y realizar acciones acorde a mejorar la rentabilidad.

Posteriormente se detallan los desembolsos incurridos en la Administración Central del Instituto Municipal desde el año 2014 a la fecha. Se realiza un cuadro comparativo de los mismos para evaluar su comportamiento a través de los años y se hace un análisis al respecto.

Como cierre del presente Informe se llevó a cabo un detalle de las distintas unidades económicas, describiendo en cada una de ellas los desvíos que desde ésta Auditoría hemos evidenciado y que a nuestro entender han cooperado a la situación económica y financiera actual por la que atraviesa el Instituto Municipal.



PREVISIONAL

La definición más difundida de seguridad social (OIT, 1984:3) sostiene que la misma es:

“La protección que la sociedad proporciona a sus miembros, mediante una serie de medidas públicas, contra las privaciones económicas y sociales que de otra manera derivarían en la desaparición o en una fuerte reducción de sus ingresos como consecuencia enfermedad, maternidad, accidente de trabajo o enfermedad profesional, desempleo, invalidez, vejez o muerte; y también la protección en forma de asistencia médica y de ayuda a las familias con hijos”.

Los Estados enfrentan el desafío de garantizar protección social a la mayor proporción posible de la población adulto mayor y, al mismo tiempo, darles a los sistemas condiciones de equilibrio financiero en el corto plazo y de sustentabilidad de las prestaciones en el largo plazo, resultando así, la sostenibilidad de los sistemas previsionales uno de los retos cruciales del sector público (Piffano et al, 2009)

El IMPS está afrontando como todo sistema previsional los avatares de los factores externos que hacen que el mismo este siendo deficitario.

Es necesario establecer un plan estratégico que pueda sortear las acechanzas siempre presentes de la financiación a mediano y largo plazo, los sacudones cíclicos de la economía, la inversión virtuosa de los fondos acumulados y trabajar precavidamente sobre las previsibles oscilaciones del crecimiento económico y del mercado laboral o la disminución lenta pero sistemática de la relación activo-pasivo.

El financiamiento del sistema está determinado por la trayectoria de la recaudación y el gasto, siendo las principales variables el número de aportantes, su nivel salarial, las alícuotas de aportes y contribuciones, el número de beneficios al pago (determinados por la cantidad de años de servicios y edad de retiro requeridos, entre otros parámetros) y el nivel de las prestaciones (Bertranou, et al, 2011).

Todas esta cuestiones combinadas han hecho que el déficit cada vez sea mayor, por lo tanto es un momento crucial para tomar decisiones importantes y analizar el giro de las acciones.



A continuación se detalla la normativa aplicable en materia Previsional

Ordenanza		Desde	Hasta
9467	Establece	30/05/2002	10/12/2003
9967	Prorroga	11/12/2003	31/12/2007
11054	Establece	05/06/2008	31/12/2009
11747	Establece	01/01/2010	31/12/2011
12690	Establece	13/12/2012	31/12/2013
13018	Establece	01/01/2014	31/12/2014
13264	Establece	11/09/2015	31/12/2021

También es necesario y oportuno actualizar el quebranto que produce cada jubilado nuevo.

Condicion Activa	Mensual	Anual (+SAC)	Condicion Pasiva	Mensual	Anual (+SAC)
*Sueldo Promedio	81.725,00		**Haber Promedio	67.115,00	872.495,00
Ap.Prev.	13.893,25	180.612,25	Ap.Patr. ISSN	5.033,63	65.437,13
Contr. Patronal	15.527,75	201.860,75	Pasajes Anuales		5.000,00
			Sal. Fliares.	1.613,19	20.971,47
Se deja de percibir:		-382.473,00	Se comienza a pagar:		963.903,60
			Quebranto Total:		1.346.376,60
* - Sueldos y haberes al 30/09/2019					
* - Sueldos promedio de agentes con 30 años de antigüedad					
** - Haberes promedio de jubilados con beneficios posteriores al 01/01/2018					

En el transcurso del año se tomó como medida para paliar esta situación, la firma de un Convenio Solidario Asistencial entre el IMPS y los afiliados activos que cumplan los requisitos jubilatorios establecidos en el Artículo 35 Inciso "C" de la Ordenanza 11.633, se expone en la página siguiente el Anexo I que forma parte de la resolución N°089/2019.



ANEXO I

CONVENIO SOLIDARIO ASISTENCIAL PARA AFILIADOS ACTIVOS CON DERECHO A JUBILACION

Entre el Instituto Municipal de Previsión Social de Neuquén, representado en esta ocasión por....., con domicilio en Bouquet Roldán 355 de la Ciudad de Neuquén, en adelante el IMPS, y el/la Sr./Sra. DNI LP, con domicilio en de la Ciudad de, en adelante el AFILIADO, acuerdan en celebrar el presente convenio que se regirá por las siguientes pautas:

Primera: El AFILIADO *acepta posponer su acogimiento a la jubilación ordinaria*, a la cual ya posee el derecho por cumplir con lo exigido en el Artículo 35º de la Ordenanza 11.633, por el término de 1 (UN) AÑO a partir de la fecha y continuar prestando normalmente sus servicios en dependencias de (Municipalidad/Concejo Deliberante/Sindicatura Municipal/IMPS).

Segunda: *El IMPS se obliga a abonar mensualmente al AFILIADO el valor del 50% (Cincuenta por ciento) del básico de la categoría 24 (veinticuatro) del escalafón municipal, hasta completar un total de 12 (doce) pagos. Los mismos se efectivizará los días 20 (veinte) de cada mes a partir del mes siguiente a la firma del convenio.*

Tercera: En caso de rescisión unilateral del convenio por parte del Afiliado, caducan inmediatamente los derechos a las sumas aún no percibidas por éste a ese momento, incluidas las proporcionales devengadas y no pagadas a la fecha de rescisión.

Cuarta: Una vez cumplido el plazo de este convenio, el mismo se renovará automáticamente por otro plazo igual y con idénticas condiciones de no mediar comunicación fehaciente en contrario de alguna de las partes. Este Convenio quedará sin efecto indefectiblemente cuando el Afiliado cumpla los requisitos de edad establecidos en el Artículo 35º Inciso "a" de la Ordenanza 11.633

Quinta: El Afiliado suscribe en este mismo acto su Solicitud de Beneficio de Jubilación Ordinaria, así como también una Solicitud de Suspensión del mismo trámite. Las mismas permanecerán en poder del IMPS hasta la finalización de este convenio, garantizando así el acogimiento al Beneficio Previsional según la normativa vigente a la fecha (Ordenanza 11633 y sus modificatorias 12658 y 13833). El IMPS se compromete a mantener las condiciones de acceso al beneficio vigentes en esa normativa sin tener en cuenta futuras modificaciones que alteren la misma.

Sexta: Las sumas abonadas por el IMPS como consecuencia de este convenio tienen carácter de subsidio no remunerativo y no serán consideradas, bajo ningún punto de vista, en los cálculos que determinen el haber jubilatorio inicial del Afiliado.

Séptima: Por cada contrato anual cumplido de manera satisfactoria, el IMPS disminuirá en 6 (seis) meses la edad necesaria para finalizar la obligación de continuar efectuando aportes jubilatorios instituida en el Artículo 35º Inciso c) de la Ordenanza 11.633.

Octava: Las partes acuerdan que ante cualquier controversia que pueda surgir de la aplicación del presente convenio serán competentes los juzgados en lo civil, comercial y de minería de la ciudad de Neuquén. Asimismo constituyen como domicilio especial a los efectos del presente el denunciado en el encabezado.

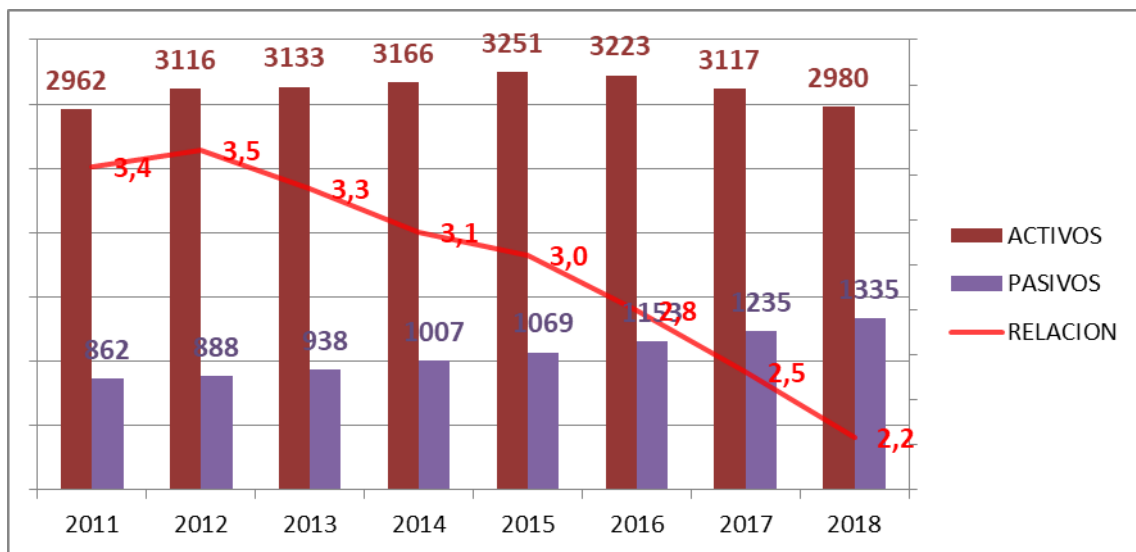
Novena: Como prueba de conformidad, se suscriben dos (2) copias del presente convenio a los días del mes de de 2.0..... .

Con esta medida se logró llegar a un equilibrio sin déficit previsional, ya que una proporción de los agentes en condiciones de acogerse a los beneficios jubilatorios por aplicación del art. 35 c), pospuso su interés de ingresar al mismo a cambio de un incentivo económico.



Tal como expresamos en los párrafos precedentes, a medida que transcurren los años, se verifica una disminución lenta pero sistemática de la relación activo-pasivo.

El IMPS no es ajeno a esta situación, a continuación se muestra la evolución histórica de lo aquí expresado, llegando en la actualidad a la relación Activo/Pasivo 2:1, dos aportantes por cada jubilado.



Esta tendencia a la baja es difícil de revertir y ajena a una decisión del ámbito del organismo del IMPS.

La mayor cantidad de trabajadores activos sobre los pasivos, se ven desalentadas por las modernas prácticas laborales de la administración pública.

Si entendemos que la administración del Instituto debe considerar esta relación como fija, y proyectar en función de la misma. Se deberá seguramente modificar la manera de atesorar los fondos para afrontar futuras jubilaciones.

No se puede hacer uso de los recursos previsionales para otra cosa distinta de su objetivo principal. El superávit de los mismos no debe ser utilizado para solventar déficits de inversiones que se llevaron a cabo en años de bonanzas.

Se deberán materializar medidas tendientes a fortalecer el ingreso de recursos previsionales en tiempo y forma, y en caso de superávit, analizar de manera eficaz el destino que se dará a los mismos.



OBRA EDIFICIO ADMINISTRACION CENTRAL

En relación al análisis efectuado sobre la documentación correspondiente a la Licitación Pública de la Obra del Edificio de la Administración Central del Instituto Municipal de Previsión Social, se registraron las siguientes observaciones:

1. En cuanto al orden de la documentación, si bien la misma se encontró ordenada cronológicamente, los documentos en sí no seguían un patrón de correlatividad numérica, faltando en muchos casos constancias de transferencias por pago de certificados de avance de obra y en algunos casos aislados alguna que otra constancia.

Se encontraron errores en la fojación de las hojas.

Se cursó consulta sobre los faltantes de documentación y los mismos fueron puestos a disposición de forma inmediata, dado que se encontraban guardados en una carpeta exclusiva del proveedor que llevó a cabo la obra.

2. El 11/04/2013 mediante Licitación Pública N°0001/13 se presentan dos empresas constructoras para llevar a cabo la obra, Empresa Emcopat S.A. y Empresa Zoppi Hnos. S.A. En la documentación analizada no se observan falencias salvo por el Acta de Apertura que indica Licitación Privada en vez de Pública. En cuanto a la documentación presentada por ambas empresas, se observan faltantes al pliego por parte de la empresa Zoppi Hnos. S.A., siendo la de la empresa Emcopat S.A. la más completa.

Cotización empresa Emcopat S.A. \$24.064.935,63

Cotización empresa Zoppi Hnos. S.A. \$25.742.873

3. Según Resolución N°814/13 del 13/05/2013 la Obra del Edificio de la Administración Central es otorgada a la empresa EMCOPAT S.A. por un monto de \$24.064.935,63 y a realizarse en un plazo de 24 meses.

La obra comprende edificación del subsuelo, planta baja y primer piso.

4. La empresa Emcopat S.A. con fecha 16/09/2013 presenta una nota donde informa un error en la confección de la planilla de DDJJ de los coeficientes de ponderación presentada y solicita se autorice una nueva DDJJ. Se aprueban los nuevos valores de los coeficientes de ponderación de los materiales y se da lugar a la liquidación del reajuste



de los certificados de obra por \$709.884,80. Sustento legal según Resolución N°189/14 del 26/05/2014.

5. Se registran además por diferentes causas, trabajos adicionales a lo largo de la construcción de la obra que hacen que el presupuesto original se vea aumentado considerablemente.

Se registran dos trabajos adicionales, el primero según Resolución N°483/13 del 20/12/2013 por \$126.601,28 y el segundo según Resolución N°142/14 del 21/04/2014 por \$142.473,30

Por Resolución N°378/14 del 29/09/2014, se aprueba la ampliación de la obra denominada Etapa II que implica la construcción de la estructura de hormigón y cerramiento perimetral del edificio (segundo, tercero, cuarto y quinto piso) así como otros trabajos complementarios. El monto aprobado por la ampliación es de \$3.276.701,12 más redeterminaciones y por los trabajos complementarios \$522.569,36. En ningún caso se modifica el plazo de la obra pactado originalmente.

Por Resolución N°263/15 de fecha 20/07/2015 se da lugar a los Trabajos Adicionales N°4 y N°5 por \$2.442.200,05. En esta oportunidad se amplía el plazo de la obra en 163 días, siendo la fecha límite de finalización de la misma el 30/11/2015.

Por resolución N°487/15 de fecha 14/12/2015 se aprueban Adicionales N°6 por \$860.272,45 y se vuelve a ampliar el plazo en 60 días, siendo ahora la fecha de finalización de obra el 31/01/2016.

Mediante Resolución N°191/16 de fecha 25/04/2016 se amplía una vez más el plazo de finalización de la obra, fijándose ahora el 31/05/2016.

Surge un nuevo trabajo adicional que es aprobado por Resolución N°315/16 de fecha 25/07/2016 por \$788.729,02 denominado Adicional N°7.

6. Del análisis integral de los certificados de avance de obra se observa que los trabajos de la obra inicial, llámese Etapa inicial o Etapa I y los Trabajos Adicionales N°5, N°6 y N°7 completan el 100% de la obra. En cambio en la Etapa II y Trabajo Adicional N°4, el último certificado de avance de obra completa el 86,25% y 99,06% respectivamente.

7. Se deja constancia además que en el Trabajo Adicional N°6 no se encuentra póliza de caución por \$40.402,70 que debería haber presentado la empresa Emcopat S.A para la devolución del fondo de reparo correspondiente, por lo cual suponemos que el mismo no fue devuelto por parte del Instituto Municipal de Previsión Social.

Hasta el día de la fecha no se ha regularizado la situación, por lo cual, y considerando el tiempo transcurrido, quedaría sin efecto.



8. Del análisis de las facturas presentadas por la empresa Emcopat S.A según los certificados de avance de obra suman un total de \$42.583.907,85. A continuación se detalla la composición del mismo discriminado por trabajo realizado:

ANTICIPOS		4.812.987,12
FACTURAS "ETAPA I"		27.232.503,35
Certificados	19.521.023,21	
Redet.Precios	7.367.936,60	
Certif.Redet.Precios	343.543,54	
FACTURAS ETAPA II		5.469.808,03
Certificados	3.799.440,19	
Redet.Precios	1.670.367,84	
FACTURAS ADICIONAL 4		2.351.351,33
Certificados	1.361.028,51	
Redet.Precios	990.322,82	
FACTURAS ADICIONAL 5		1.068.256,55
FACTURAS ADICIONAL 6		860.272,45
FACTURAS ADICIONAL 7		788.729,02
TOTAL FACTURADO		42.583.907,85

9. En cuanto al plazo de finalización de la obra, el mismo se establece el día 18/09/2018 según Acta de Recepción Definitiva. Se observa que el mismo supera muy ampliamente al día 31/05/2016 fijado en la Resolución N°191/16 mencionada en el punto 5.

Desde esta Auditoría podemos concluir que el monto erogado para la ejecución del edificio en cuestión fue excesivo y aun así el mismo no se logró finalizar. Sólo se encuentra utilizado el subsuelo, planta baja y primer piso por el Instituto. Segundo y Tercer piso, que podrían haber sido usufructuados, quedaron inconclusos y la finalización de los mismos, demanda una inversión la cual el IMPS no puede afrontar en la actualidad.

Consideramos que el proyecto del edificio fue muy ambicioso e innecesario para cubrir las necesidades reales del Instituto. La situación económica por la que venía atravesando la institución no evidenciaba un momento oportuno para llevar a cabo dicha obra y podría haber sido resuelta con una de menor envergadura.

Observamos un desembolso de dinero muy importante que pudo ser invertido en alguna forma más redituable, como por ejemplo alguna inversión financiera que les haya permitido una mayor liquidez.

Atendiendo a la situación actual del edificio, y viendo la forma de hacer uso del espacio ocioso e inconcluso del segundo, tercer, cuarto y quinto piso, se propone considerar las siguientes opciones:



- ✓ posibilidad de rever el proyecto para adecuarlo de forma tal de cubrir las obras mínimas y necesarias como para poder alquilarse.
- ✓ posibilidad de comercializarlos, siendo necesario en este caso realizar los cerramientos requeridos para tal fin, dado que existe actualmente una escalera prevista que comunica la infraestructura en uso con el segundo piso, permitiendo así que el acceso a las oficinas del Instituto sea independiente a la estructura completa del edificio. Cabe destacar que la edificación previó esta posibilidad siendo que existe un acceso alternativo que hace viable considerar ésta situación.

No creemos que sea necesario examinar la posibilidad de realizar las obras que restan para concluir con el proyecto, más allá de que la situación económica actual del Instituto no lo permite, por los motivos detallados anteriormente.

En el ANEXO I se presentan los cuadros confeccionados sobre la información relevada y a partir de la cual realizamos el análisis expuesto anteriormente.



OBRA QUINCHO EN CENTENARIO

En referencia al análisis de la documentación referida a la Obra “Construcción de un Quincho propiedad del I.M.P.S. en la Localidad de Centenario” podemos realizar las siguientes observaciones,

1. La documentación se encuentra disponible en su totalidad a partir del Contrato de Obra Pública y la misma se encuentra ordenada según la ocurrencia de los hechos.
2. Cabe destacar que según Concurso de Precios N°009/10, Resolución de Adjudicación N°353/10, la Obra fue encomendada a la Empresa LINEA INGENIERIA representada por el Ingeniero José Luis Torresan mediante Contrato de Obra Pública el día 19/01/2011 por un monto de \$1.084.829,34 y con un plazo de ejecución de los trabajos de 180 días corridos a partir de la fecha del Acta de Replanteo e Iniciación de Obra.
3. La Obra consiste en la construcción de un Quincho para 50 personas con sus correspondientes sanitarios e instalaciones complementarias, de aproximadamente 150mts² en total, según proyecto del Arquitecto Pablo Tranamil según Orden de Compra N°442/09, Concurso de Precios N°006/09 de fecha 02/12/2009. El proyecto tuvo un costo de \$9.450.
4. La Dirección Técnica de la Obra es encomendada al Ingeniero Rubén Daniel Botticelli mediante Contrato de Locación de Servicios de fecha 09/02/2011. Se abona por este concepto \$14.000.-
5. Se realiza un Trabajo Adicional a lo contratado inicialmente, solicitado por la Inspección de Obra, que consta de un techo en la galería que da al sector trasero del edificio. La superficie que ocupa la estructura es de 101mts², vereda perimetral, contrapiso armado, ensanche galería, techo interno, cloaca encargado y cisterna. El costo por este trabajo adicional es de \$110.506,44.-
6. A lo largo de la ejecución de la Obra se realizó una única redeterminación de precios de \$110.795,56 por valores de Marzo 2011 a Octubre 2011 según metodología de Readecuación de Precios establecida por el Decreto Municipal N°1649/04 y Modificatorios.



7. Se realiza además la compra del equipamiento del Quincho, esto es: calefactores, heladera, freezer, mesas, sillas, y tablonés. Se llevan a cabo también tareas de parquización y adecuación del estacionamiento y cartelería de señalización, erogando por todos los conceptos \$143.082,74.-
8. A continuación se indica un resumen de los gastos totales incurridos para la construcción y puesta a punto del Quincho:

RESUMEN TOTAL INVERSION OBRA QUINCHO	
PROYECTO	9.450,00
CONTRATO LOCACION DE SERVICIOS	14.000,00
CONTRATO OBRA PUBLICA	1.084.829,33
TRABAJOS ADICIONALES	110.506,44
REDETERMINACION DE PRECIOS	110.795,56
EQUIPAMIENTO	143.082,74
TOTAL OBRA	1.472.664,07

Desde esta Auditoría podemos observar que la ejecución de la Obra Quincho propiedad del I.M.P.S. en la Localidad de Centenario si bien configura una inversión, la misma no cubrió las expectativas que llevaron a la decisión de realizarla y actualmente se encuentra sin uso, generando sólo costos de mantenimiento.

Queremos resaltar, la necesidad de realizar un análisis del posible destino a dar al mismo, considerando la ecuación costo-beneficio, dentro de los cuales podemos sugerir:

- ✓ Posibilidad de tomarlo como una unidad de negocio adicional, ofreciéndolo en alquiler para realizar eventos, tanto para los afiliados como para particulares. Esta opción conllevaría la necesidad de destinar personal para la coordinación de la nueva actividad y de realizar algún gasto adicional como por ejemplo en seguro de accidentes, entre otros.
- ✓ Concesionarlo a un tercero para su explotación. En este caso no sería necesario incurrir en gastos adicionales como en el primer caso, sino que sólo habría que evaluar las formas legales para resguardar la propiedad.
- ✓ Proceder a su venta e invertir el producido de la misma en operaciones rentables.

En cuanto al análisis de la decisión de ejecutar esta Obra queremos resaltar el costo de oportunidad incurrido, ya que de haberse invertido en alguna opción financiera, ésta hubiera sido más rentable, lo que les habría permitido una



mayor liquidez para llevar a cabo los compromisos asumidos en la operatoria diaria del Instituto. Considerando además que la situación económica estaba evidenciando una caída sostenida en los últimos años, nos permitimos opinar que la decisión no fue acertada. Se destinó una importante suma de dinero en una obra que además de no ser concebida en sus inicios para generar ingresos, es de muy difícil disponibilidad en el corto plazo.

En el ANEXO II se presentan los cuadros confeccionados sobre la información relevada y a partir de la cual realizamos el análisis expuesto anteriormente.



CONVENIOS IMPS

Realizando un análisis sobre los convenios celebrados entre el Instituto Municipal de Previsión Social y La Municipalidad de Neuquén y, en algunos casos con el Consejo Deliberante de la Ciudad de Neuquén por deudas en Aportes y Contribuciones Previsionales, en el mayor de los casos, que mantuvieran dichos organismos con el Instituto Municipal indicados a continuación, surgen los siguientes puntos a tener en cuenta,

Convenios IMPS - Municipalidad/CD											Dif. \$ Int.	Dif. Int.
Ord	Norma	Nro.	inicio	fin	Importe	Tasa interés	Observaciones	Valor U\$S	U\$S	sin tope	en U\$S	
1	Dcto	517	may-02	jul-03	2.906.348,89	2%	Cancelado	3,45	842.419,97			
2	Ord	10841 Art1	nov-07	oct-12	7.178.851,94	12% o badlar + 2	Cancelado	3,11	2.308.312,52			
3	Ord	10841 Art2	nov-07	oct-12	9.909.836,06	12% o badlar + 2	Cancelado	3,11	3.186.442,46			
4	Ord	10841 Art3	nov-07	oct-12	4.024.053,65	12% o badlar + 2	Cancelado	3,11	1.293.907,93			
5	Dcto	709	jun-09	nov-11	4.778.372,40	18% o Badlar + 2%	Cancelado	3,77	1.267.472,79			
6	Res	284	jul-09	dic-12	532.367,36	18% o Badlar + 2%	Cancelado	3,83	138.999,31			
7	Dcto	186	feb-10	dic-11	5.491.567,97	18% o Badlar + 2%	Cancelado	3,86	1.422.686,00			
8	Dcto	1.162	oct-11	ago-14	11.423.639,39	16% o Badlar + 4%	Cancelado	4,24	2.694.254,57	29.404	6.935	
9	Res	349	ene-12	dic-14	2.745.946,41	16% o Badlar + 4%	Cancelado	4,33	634.167,76	15.072	3.481	
10	Dcto	316	may-12	mar-15	1.278.198,14	17% o Badlar + 4%	Cancelado	4,47	285.950,37	-	-	
11	Res	453	ago-13	jul-15	1.995.491,92	17% o Badlar + 4%	Cancelado	5,67	351.938,61	9.424	1.662	
12	Dcto	507	abr-14	mar-18	1.874.789,48	19% o Badlar + 4%	Cancelado	8,00	234.348,69	86.076	10.760	
13	Dcto	737	ago-14	jul-19	3.937.314,04	19% o Badlar + 2%	Cancelado	8,40	468.727,86	207.823	24.741	
14	Dcto	1.120	dic-15	oct-20	2.988.272,94	21% o Badlar + 2%	Cancelado	12,94	230.932,99	1.478.474	114.256	
15	Dcto	1.014	nov-16	oct-17	928.847,56	19% o Badlar + 2%	Cancelado	15,87	58.528,52	-	-	
16	Dcto	780	ago-17		538.768,27	contado	Cancelado	17,34	31.070,83			
Total					62.532.666,42				15.450.161,18	1.826.273	161.834	

En los Decretos N°1162/11, Dto.N°316/12, Dto.N°507/14, Dto.N°737/14, Dto.N°1120/15 y Resoluciones N°349/11, y N°453/13 resaltados anteriormente se indican dos tasas de interés a aplicar, correspondiendo tomar la más alta en todos los casos. En los convenios suscriptos esto no fue considerado, y a su vez, se fijaron topes en las tasas, por lo cual los montos reconocidos al Instituto Municipal fueron menores que lo acordado conjuntamente, resultando así en un perjuicio para dicha institución. En las últimas dos columnas se muestran los montos dejados de percibir por dicha razón, resultando un monto en pesos de 1.826.273, que expresados en dólares suman 161.834 cotizados a sus correspondientes fechas.

Los convenios celebrados fueron modificados unilateralmente, resultando perjudicado el Instituto, el cual dejó de percibir los fondos proyectados, pudiendo haber realizado operaciones de inversión más rentables.

Actualmente, al 15/10/2019, se encuentra pendiente de cobro \$175.453,97; monto adeudado por pagos fuera de término de cuotas de algunos Convenios mencionados anteriormente. A continuación se detallan los mismos:



Convenio Decreto 1162/11							
Cta. Nro.	Importe	Vencimiento	Pago	Atraso	Int.hasta pago	Actualización	Total
5	415.914,73	10/01/12	19/04/12	100	27.727,65	50.556,75	78.284,39
6	408.066,81	10/02/12	19/04/12	69	18.771,07	34.225,92	52.997,00
7	410.192,31	12/03/12	19/04/12	38	10.391,54	18.947,24	29.338,78
29	420.652,10	10/01/14	15/01/14	5	1.402,17	1.962,11	3.364,28
30	421.833,64	10/02/14	11/02/14	1	281,22	388,46	669,68
31	421.833,64	10/03/14	12/03/14	2	562,44	766,05	1.328,49
TOTAL					59.136,10	106.846,53	165.982,63

Convenio Ordenanza 10841							
Cta. Nro.	Importe	Vencimiento	Pago	Atraso	Int.hasta pago	Actualización	Total
54	501.832,63	09/04/12	17/04/12	8	2.676,44	4.883,61	7.560,05
TOTAL					2.676,44	4.883,61	7.560,05

Convenio Deuda Concejo Deliberante							
Cta. Nro.	Importe	Vencimiento	Pago	Atraso	Int.hasta pago	Actualización	Total
25	101.604,42	10/01/14	15/01/14	5	338,68	473,93	812,61
26	102.027,14	10/02/14	11/02/14	1	68,02	93,96	161,97
27	102.027,14	10/03/14	12/03/14	2	136,04	185,28	321,32
TOTAL					542,74	753,17	1.295,90

Ptmo Concejo Deliberante - Res. 187							
Cta. Nro.	Importe	Vencimiento	Pago	Atraso	Int.hasta pago	Actualización	Total
22	47.740,45	10/01/14	15/01/14	5	159,13	222,68	381,82
23	49.119,30	10/02/14	11/02/14	1	32,75	45,23	77,98
24	49.403,53	10/03/14	12/03/14	2	65,87	89,72	155,59
TOTAL					257,75	357,63	615,39

También se están reclamando a igual fecha, \$2.459.045,74; monto adeudado en concepto de Aportes y Retenciones, diferencias en Contribuciones Patronales Previsionales, Aportes Previsionales según Art.11 de la Ordenanza 9467 y de Aportes Previsionales Art.2 y 3 Decreto N°605/19 según se detalla a continuación:

Aportes y retenciones							
Haberes	Importe	Vencimiento	Pago	Atraso	Int.hasta pago	Actualización	Total
Julio de 2014	14.017.702,84	15/08/14	19/08/14	4	37.380,54	46.925,04	84.305,58
Agosto de 2014	13.892.580,56	15/09/14	16/09/14	1	9.261,72	11.453,66	20.715,38
Agosto de 2015	19.761.374,66	15/09/15	16/09/15	1	13.174,25	13.086,42	26.260,67
TOTAL					59.816,51	71.465,12	131.281,63

Diferencia Contribución Patronal Previsional - Hab. Enero 2.016							
Período	Importe	Vencimiento	Pago	Atraso	Int.hasta pago	Actualización	Total
ene-16	171.636,97	12/02/16	15/03/16	32	3.661,59	3.195,35	6.856,94
TOTAL					3.661,59	3.195,35	6.856,94



Aportes Previsionales según art. 11 de Ordenanza 9467

Periodo	Importe	Presentado	Vencimiento	Pago	Atraso	Int.hasta pago	Actualización	Total
jul-15	427.922,84	02/09/15	17/09/15	14/12/15	88	25.104,81	23.447,89	48.552,70
ago-15	421.230,88	10/09/15	25/09/15	14/12/15	80	22.465,65	20.982,91	43.448,56
sep-15	486.254,14	10/11/15	25/11/15	02/03/16	98	31.768,60	27.998,73	59.767,33
oct-15	473.519,83	15/12/15	30/12/15	31/03/16	92	29.042,55	25.034,68	54.077,23
nov-15	475.325,35	15/12/15	30/12/15	02/04/16	94	29.787,06	25.636,73	55.423,78
dic-15	717.116,77	05/02/16	20/02/16	02/12/16	286	136.730,26	95.437,72	232.167,99
ene-16	516.952,25	11/02/16	26/02/16	16/12/16	294	101.322,64	69.777,53	171.100,17
feb-16	496.433,17	11/03/16	26/03/16	16/12/16	265	87.703,19	60.398,27	148.101,46
mar-16	505.018,91	04/05/16	19/05/16	16/12/16	211	71.039,33	48.922,42	119.961,74
abr-16	601.326,47	18/05/16	02/06/16	16/12/16	197	78.974,21	54.386,91	133.361,12
jun-16	450.000,00	12/07/16	27/07/16	16/12/16	142	42.600,00	29.337,20	71.937,20
	445.447,85	12/07/16	27/07/16	23/12/16	149	44.247,82	30.265,51	74.513,33
jul-16	651.211,00	05/08/16	20/08/16	23/12/16	125	54.267,58	37.119,03	91.386,61
ago-16	657.812,65	14/09/16	29/09/16	23/12/16	85	37.276,05	25.496,82	62.772,87
sep-16	674.439,30	07/10/16	22/10/16	23/12/16	62	27.876,82	19.067,75	46.944,57
oct-16	760.113,50	30/11/16	15/12/16	29/12/16	14	7.094,39	4.824,19	11.918,58
nov-16	766.716,89	13/12/16	28/12/16	27/06/17	181	92.517,17	51.809,62	144.326,79
dic-16	1.135.405,63	30/12/16	14/01/17	27/06/17	164	124.137,68	69.517,10	193.654,78
ene-17	809.617,76	13/03/17	28/03/17	27/06/17	91	49.116,81	27.505,41	76.622,22
feb-17	923.751,84	13/03/17	28/03/17	27/06/17	91	56.040,94	31.382,93	87.423,87
mar-17	926.749,14	12/04/17	27/04/17	27/06/17	61	37.687,80	21.105,17	58.792,97
abr-17	932.605,29	08/05/17	23/05/17	08/09/17	108	67.147,58	34.334,80	101.482,38
may-17	1.008.081,12	08/06/17	23/06/17	08/09/17	77	51.748,16	26.460,56	78.208,73
jun-17	1.499.928,95	10/07/17	25/07/17	08/09/17	45	44.997,87	23.008,91	68.006,78
TOTAL						1.350.694,99	883.258,76	2.233.953,75

Aportes Previsionales Art. 2do y 3ro Decreto 605/19 (Dif. Ap. Extraordinario Abril y Mayo 2019)

Periodo	Importe	Vencimiento	Pago	Atraso	Int.hasta pago	Actualización	Total
abr-19	1.393.015,22	15/05/19	09/08/19	86	79.866,21	3.567,36	83.433,56
may-19	97.192,93	18/06/19	09/08/19	52	3.369,35	150,50	3.519,85
TOTAL					83.235,56	3.717,86	86.953,42

El total reclamado a la Municipalidad por todo concepto es de \$2.634.499.71. Se han presentado diversas notas las cuales se encuentran a la espera de resolución.

El Instituto Municipal dejo de percibir dicho monto, con el cual podría haber afrontados pagos o generar rentas financieras.



OPTICA

En referencia a los datos relevados en óptica, los mismos muestran una cierta estabilidad en cuanto a los resultados netos. Igualmente es importante destacar que dicha estabilidad se logró realizando una disminución de los gastos que del año 2017-2018 que fue del 6,8%, lo que contrarrestó la baja en los ingresos que se están registrando a partir del año 2018, la cual rondó un 9,25% y la cual continúa bajando según se evidencia por los valores registrados hasta Agosto del presente año.

Dentro de los gastos que mostraron reducciones importantes, por ejemplo gastos de limpieza y cafetería, cortesía y homenajes, vigilancia, entre otros, encontramos el del alquiler, que durante el año 2018 se dejaron de pagar dado que la actividad se comenzó a desarrollar en un salón propio, ubicado junto a la farmacia central.

A continuación se muestran los cuadros confeccionados a partir de la información relevada. Todos los valores informados se encuentran ajustados por inflación a Agosto de 2019 de tal forma de ser comparables para su análisis.

CUADRO RESUMEN DE INGRESOS Y GASTOS - VALORES ABSOLUTOS

	AÑO 2016	AÑO 2017	AÑO 2018	AÑO 2019 (hasta AGO)
INGRESOS	17.351.108,81	17.867.272,72	16.213.816,78	8.790.876,24
BONIFICACION TARIFA	1.061.623,30	883.253,10	968.587,38	652.396,77
GASTOS	12.683.299,95	12.661.941,45	11.813.017,51	6.475.279,62
RESULTADO NETO	3.606.185,57	4.322.078,17	3.432.211,89	1.663.199,86

CUADRO RESUMEN DE INGRESOS Y GASTOS - PORCENTAJES

	AÑO 2016	AÑO 2017	AÑO 2018	AÑO 2019 (hasta AGO)
INGRESOS				
BONIFICACION TARIFA	6,12%	4,94%	5,97%	7,42%
GASTOS	73,10%	70,87%	72,86%	73,66%
RESULTADO NETO	20,78%	24,19%	21,17%	18,92%



GRAFICO COMP. INGRESOS/BONIFICACION TARIFAS-VALORES ABSOLUTOS

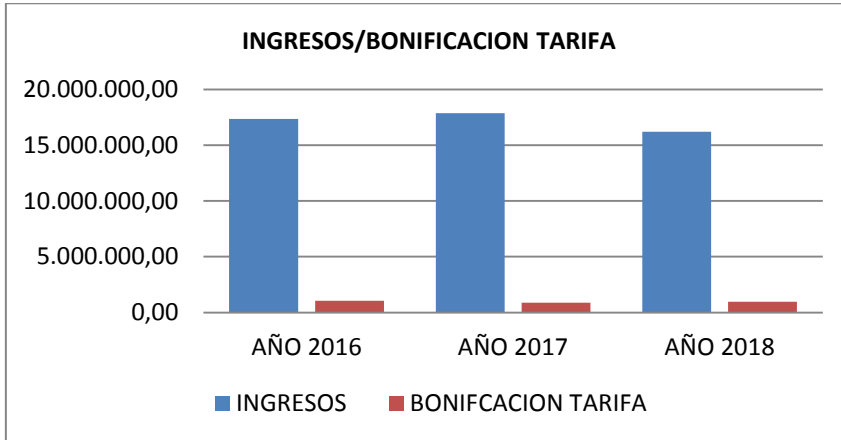
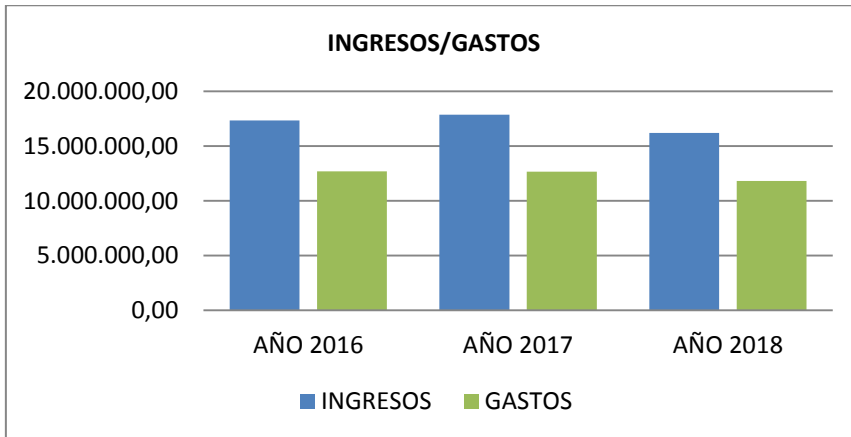


GRAFICO COMPARATIVO INGRESOS / GASTOS - VALORES ABSOLUTOS





CUADRO RESUMEN DE INGRESOS NETOS/ SUELDO Y CARGAS SOCIALES - VALORES ABSOLUTOS

	AÑO 2016	AÑO 2017	AÑO 2018	AÑO 2019 (hasta AGO)
INGRESOS	17.351.108,81	17.867.272,72	16.213.816,78	8.790.876,24
BONIFICACION TARIFA	1.061.623,30	883.253,10	968.587,38	652.396,77
SUELDOS Y CARGAS SOCIALES	4.527.616,27	4.258.162,58	4.279.850,58	2.232.830,87
RESULTADO NETO	11.761.869,25	12.725.857,04	10.965.378,82	5.905.648,60

CUADRO DE COMPOSICIÓN DE GASTOS

GASTOS	AÑO 2016	AÑO 2017	AÑO 2018	AÑO 2019 (hasta AGO)
COSTO DE MERCADERIAS VENDIDAS	5.949.596,82	6.242.783,42	5.254.681,69	3.322.848,92
BAJA ARTICULOS OPTICA	11.544,11	9.355,72	9.840,34	2.923,00
REMUNERACIONES	2.865.677,54	2.735.017,80	2.867.230,44	1.492.885,73
ASIGNACIONES ESPECIALES	243.476,17	280.703,69	332.882,27	192.296,77
AGUINALDO	264.338,16	241.832,08	219.211,85	108.917,12
APORTES PATRONALES	1.154.124,40	1.000.609,00	860.526,01	438.731,25
GASTOS OFICINA	41.717,57	20.645,68	14.524,56	21.370,34
GASTOS COMPUTACION	28.930,23	0,00	83.823,06	63.969,96
VIATICOS Y MOVILIDAD	0,00	143,90	0,00	356,92
UNIFORMES	27.974,20	10.464,01	16.907,54	3.984,99
FLETES Y CORREO	41.975,56	41.664,91	28.823,95	18.251,30
LIMPIEZA Y CAFETERIA	230.722,73	187.299,78	113.903,95	74.148,61
GASTOS ALQUILERES OPTICA	383.372,32	504.576,31	385.869,83	0,00
SEGUROS	53.675,36	83.060,50	105.691,04	54.165,90
SERVICIOS PUBLICOS	98.153,74	158.491,26	246.307,09	117.829,79
MANTENIMIENTO INMUEBLE	146.191,44	16.829,67	154.668,59	10.858,98
ART - LEY 24557	66.345,36	65.368,44	55.142,51	25.120,42
MANTENIMIENTO INSTALACIONES	814,67	18.970,88	28.900,76	3.404,08
MANTENIMIENTO MUEBLES Y UTILES	1.112,33	2.208,00	0,00	0,00
MANTENIMIENTO BIENES DE USO	0,00	4.934,40	0,00	0,00
CORTESIAS Y HOMENAJES	12.847,76	11.245,52	4.897,64	678,59
GASTOS DE PUBLICIDAD	2.515,88	6.048,00	24.999,94	148,41
VIGILANCIA	647.534,44	650.888,52	512.616,69	287.921,72
AMORTIZACIONES	107.476,70	85.790,99	298.262,67	171.786,82
GASTOS DE COMERCIALIZACION	98.988,19	87.829,42	90.447,87	26.075,33
COMISION TARJETA DE CREDITO	198.818,80	195.179,53	100.429,66	35.826,66
RECETAS RECHAZADAS	2.739,77	0,00	2.427,57	0,00
SEGUROS GARANTIA OPTICA	2.635,68	0,00	0,00	778,00
	12.683.299,95	12.661.941,45	11.813.017,51	6.475.279,62



CUADRO DE COMPOSICIÓN DE GASTOS SOBRE INGRESO TOTAL - PORCENTAJES

S/INGRESO TOTAL	AÑO 2016	AÑO 2017	AÑO 2018	AÑO 2019 (hasta AGO)
COSTO DE MERCADERIAS VENDIDAS	34,29%	34,94%	32,41%	37,80%
BAJA ARTICULOS OPTICA	0,07%	0,05%	0,06%	0,03%
REMUNERACIONES	16,52%	15,31%	17,68%	16,98%
ASIGNACIONES ESPECIALES	1,40%	1,57%	2,05%	2,19%
AGUINALDO	1,52%	1,35%	1,35%	1,24%
APORTES PATRONALES	6,65%	5,60%	5,31%	4,99%
GASTOS OFICINA	0,24%	0,12%	0,09%	0,24%
GASTOS COMPUTACION	0,17%	0,00%	0,52%	0,73%
VIATICOS Y MOVILIDAD	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
UNIFORMES	0,16%	0,06%	0,10%	0,05%
FLETES Y CORREO	0,24%	0,23%	0,18%	0,21%
LIMPIEZA Y CAFETERIA	1,33%	1,05%	0,70%	0,84%
GASTOS ALQUILERES OPTICA	2,21%	2,82%	2,38%	0,00%
SEGUROS	0,31%	0,46%	0,65%	0,62%
SERVICIOS PUBLICOS	0,57%	0,89%	1,52%	1,34%
MANTENIMIENTO INMUEBLE	0,84%	0,09%	0,95%	0,12%
ART - LEY 24557	0,38%	0,37%	0,34%	0,29%
MANTENIMIENTO INSTALACIONES	0,00%	0,11%	0,18%	0,04%
MANTENIMIENTO MUEBLES Y UTILES	0,01%	0,01%	0,00%	0,00%
MANTENIMIENTO BIENES DE USO	0,00%	0,03%	0,00%	0,00%
CORTESIAS Y HOMENAJES	0,07%	0,06%	0,03%	0,01%
GASTOS DE PUBLICIDAD	0,01%	0,03%	0,15%	0,00%
VIGILANCIA	3,73%	3,64%	3,16%	3,28%
AMORTIZACIONES	0,62%	0,48%	1,84%	1,95%
GASTOS DE COMERCIALIZACION	0,57%	0,49%	0,56%	0,30%
COMISION TARJETA DE CREDITO	1,15%	1,09%	0,62%	0,41%
RECETAS RECHAZADAS	0,02%	0,00%	0,01%	0,00%
SEGUROS GARANTIA OPTICA	0,02%	0,00%	0,00%	0,01%
	73,10%	70,87%	72,86%	73,66%

CUADRO DE COMPOSICIÓN DE GASTOS SOBRE INGRESO NETO - PORCENTAJES

S/INGRESO NETO BONIFICACION	AÑO 2016	AÑO 2017	AÑO 2018	AÑO 2019 (hasta AGO)
COSTO DE MERCADERIAS VENDIDAS	36,52%	36,76%	34,47%	40,83%
BAJA ARTICULOS OPTICA	0,07%	0,06%	0,06%	0,04%
REMUNERACIONES	17,59%	16,10%	18,81%	18,34%
ASIGNACIONES ESPECIALES	1,49%	1,65%	2,18%	2,36%
AGUINALDO	1,62%	1,42%	1,44%	1,34%
APORTES PATRONALES	7,09%	5,89%	5,64%	5,39%
GASTOS OFICINA	0,26%	0,12%	0,10%	0,26%
GASTOS COMPUTACION	0,18%	0,00%	0,55%	0,79%
VIATICOS Y MOVILIDAD	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
UNIFORMES	0,17%	0,06%	0,11%	0,05%
FLETES Y CORREO	0,26%	0,25%	0,19%	0,22%
LIMPIEZA Y CAFETERIA	1,42%	1,10%	0,75%	0,91%
GASTOS ALQUILERES OPTICA	2,35%	2,97%	2,53%	0,00%
SEGUROS	0,33%	0,49%	0,69%	0,67%
SERVICIOS PUBLICOS	0,60%	0,93%	1,62%	1,45%
MANTENIMIENTO INMUEBLE	0,90%	0,10%	1,01%	0,13%
ART - LEY 24557	0,41%	0,38%	0,36%	0,31%
MANTENIMIENTO INSTALACIONES	0,01%	0,11%	0,19%	0,04%
MANTENIMIENTO MUEBLES Y UTILES	0,01%	0,01%	0,00%	0,00%
MANTENIMIENTO BIENES DE USO	0,00%	0,03%	0,00%	0,00%
CORTESIAS Y HOMENAJES	0,08%	0,07%	0,03%	0,01%
GASTOS DE PUBLICIDAD	0,02%	0,04%	0,16%	0,00%
VIGILANCIA	3,98%	3,83%	3,36%	3,54%
AMORTIZACIONES	0,66%	0,51%	1,96%	2,11%
GASTOS DE COMERCIALIZACION	0,61%	0,52%	0,59%	0,32%
COMISION TARJETA DE CREDITO	1,22%	1,15%	0,66%	0,44%
RECETAS RECHAZADAS	0,02%	0,00%	0,02%	0,00%
SEGUROS GARANTIA OPTICA	0,02%	0,00%	0,00%	0,01%
	77,86%	74,55%	77,49%	79,56%



En busca de realizar acciones que mejoren la rentabilidad, desde esta auditoría proponemos continuar evaluando la reducción de gastos que no perjudiquen el normal funcionamiento de la actividad. Es importante realizar controles periódicos que permitan corregir cualquier desvío que se produzca por el mal uso de los elementos que hacen a la comercialización de los productos y evitar así cualquier tipo de pérdida innecesaria.

En cuanto a lograr un incremento en los ingresos sería aconsejable evaluar algún tipo de política de promociones, sobre todo en aquellos artículos que no son de alta rotación y que generan alta rentabilidad.

Es necesario también realizar algún tipo de publicidad que haga destacar la actividad de forma tal de poder vender los productos a personal ajeno a la administración pública. La razón de sugerir esto es porque la ubicación del local no se encontraría en una zona comercial y la superficie de vidriera es muy reducida, haciendo que muchas veces no sea percibida por el público en general.



FARMACIA CENTRO

Del análisis realizado sobre los datos relevados de los ingresos y gastos de la farmacia ubicada sobre calle Roca 698 de la ciudad de Neuquén podemos resaltar que el aumento que se registró sobre el resultado neto en el período 2018 se encuentra en baja en relación a lo transcurrido desde Enero a Agosto del presente año.

Si bien el promedio de ingresos se mantienen con una leve suba durante el presente año, los gastos estarían experimentando un aumento aún mayor.

Es importante resaltar que las erogaciones realizadas en capacitación y en computación eran necesarias para lograr una mejora en el rendimiento de la actividad, pero igualmente sería fundamental continuar con un ajuste sobre aquellos gastos que no son esenciales para el correcto funcionamiento.

A continuación se muestran los cuadros confeccionados a partir de la información relevada. Todos los valores informados se encuentran ajustados por inflación a fecha Agosto de 2019 de tal forma de ser comparables para su análisis.

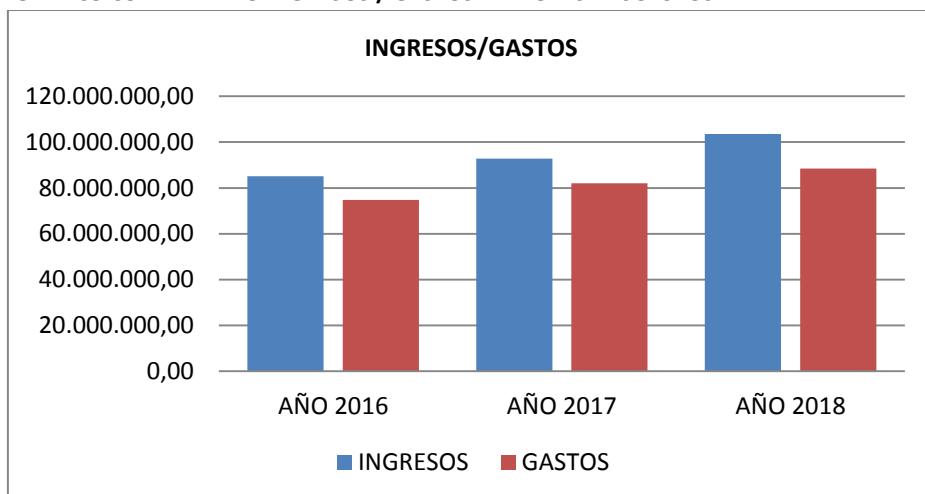
CUADRO RESUMEN DE INGRESOS Y GASTOS - VALORES ABSOLUTOS

	AÑO 2016	AÑO 2017	AÑO 2018	AÑO 2019 (hasta AGO)
INGRESOS	85.135.331,24	92.847.908,03	103.522.969,22	74.818.052,87
GASTOS	74.752.823,26	82.070.687,06	88.402.693,39	68.844.672,54
RESULTADO NETO	10.382.507,98	10.777.220,96	15.120.275,84	5.973.380,33

CUADRO RESUMEN DE INGRESOS Y GASTOS - PORCENTAJES

	AÑO 2016	AÑO 2017	AÑO 2018	AÑO 2019 (hasta AGO)
INGRESOS				
GASTOS	87,80%	88,39%	85,39%	92,02%
RESULTADO NETO	12,20%	11,61%	14,61%	7,98%

GRAFICO COMPARATIVO INGRESOS / GASTOS - VALORES ABSOLUTOS





CUADRO RESUMEN DE INGRESOS / SUELDO Y CARGAS SOCIALES - VALORES ABSOLUTOS

	AÑO 2016	AÑO 2017	AÑO 2018	AÑO 2019 (hasta AGO)
INGRESOS	85.135.331,24	92.847.908,03	103.522.969,22	74.818.052,87
SUELDOS Y CARGAS SOCIALES	14.083.600,96	15.126.652,26	14.942.819,55	8.470.909,39
RESULTADO NETO	71.051.730,27	77.721.255,77	88.580.149,67	66.347.143,48

CUADRO DE COMPOSICIÓN DE GASTOS

GASTOS	AÑO 2016	AÑO 2017	AÑO 2018	AÑO 2019 (hasta AGO)
COSTO DE MERCADERIAS VENDIDAS	56.998.609,66	63.245.650,11	70.027.765,36	58.081.542,76
BAJA ARTICULOS FARMACIA	316.053,10	666.885,15	410.105,31	476.806,37
REMUNERACIONES	9.856.450,50	10.766.935,02	11.030.609,77	5.153.848,10
ASIGNACIONES ESPECIALES	185.856,50	537.628,59	674.725,36	1.516.001,64
AGUINALDO	780.730,16	780.521,21	742.260,34	356.415,93
APORTES PATRONALES	3.260.563,80	3.041.567,44	2.495.224,09	1.444.643,73
GASTOS OFICINA	111.966,55	92.196,46	214.244,07	160.470,68
GASTOS COMPUTACION	93.044,49	103.731,33	39.559,92	141.151,79
VIATICOS Y MOVILIDAD	20.343,75	27.835,72	32.752,47	2.695,47
UNIFORMES	73.067,17	44.668,83	40.405,93	10.992,42
FLETES Y CORREO	9.818,74	844,97	14.491,68	643,85
LIMPIEZA Y CAFETERIA	455.100,18	411.785,96	239.862,50	185.308,10
HONORARIOS	4.203,92	16.214,41	0,00	8.213,96
SEGUROS	88.392,79	123.226,19	108.569,08	43.368,22
SERVICIOS PUBLICOS	303.493,10	425.902,44	441.275,49	109.779,37
MANTENIMIENTO INMUEBLE	105.100,06	59.795,29	139.413,87	176.135,72
ART - LEY 24557	215.129,09	231.790,42	202.013,23	97.782,10
MANTENIMIENTO INSTALACIONES	105.626,00	22.261,57	51.719,08	30.546,98
MANTENIMIENTO MUEBLES Y UTILES	0,00	0,00	0,00	0,00
MANTENIMIENTO BIENES DE USO	0,00	0,00	0,00	0,00
CORTESIAS Y HOMENAJES	37.343,15	17.452,73	9.962,68	0,00
GASTOS DE PUBLICIDAD	4.348,88	0,00	1.539,04	18.038,28
VIGILANCIA	859.796,43	779.101,65	624.119,16	392.593,96
AMORTIZACIONES	66.567,24	50.312,13	244.998,44	141.910,00
GASTOS DE COMERCIALIZACION	217.029,90	62.205,45	164.450,84	64.083,72
COMISION TARJETA DE CREDITO	546.839,31	535.952,18	437.215,13	207.911,23
RECETAS RECHAZADAS	31.787,36	21.144,47	8.099,88	0,00
CAPACITACION PERSONAL	0,00	0,00	0,00	17.954,68
GASTOS VARIOS	5.561,44	5.077,35	7.245,69	5.833,47
	74.752.823,26	82.070.687,06	88.402.628,37	68.844.672,54



CUADRO DE COMPOSICIÓN DE GASTOS SOBRE INGRESO TOTAL - PORCENTAJES

S/INGRESO TOTAL	AÑO 2016	AÑO 2017	AÑO 2018	AÑO 2019 (hasta AGO)
COSTO DE MERCADERIAS VENDIDAS	66,951%	68,117%	67,645%	77,630%
BAJA ARTICULOS FARMACIA	0,371%	0,718%	0,396%	0,637%
REMUNERACIONES	11,577%	11,596%	10,655%	6,889%
ASIGNACIONES ESPECIALES	0,218%	0,579%	0,652%	2,026%
AGUINALDO	0,917%	0,841%	0,717%	0,476%
APORTES PATRONALES	3,830%	3,276%	2,410%	1,931%
GASTOS OFICINA	0,132%	0,099%	0,207%	0,214%
GASTOS COMPUTACION	0,109%	0,112%	0,038%	0,189%
VIATICOS Y MOVILIDAD	0,024%	0,030%	0,032%	0,004%
UNIFORMES	0,086%	0,048%	0,039%	0,015%
FLETES Y CORREO	0,012%	0,001%	0,014%	0,001%
LIMPIEZA Y CAFETERIA	0,535%	0,444%	0,232%	0,248%
HONORARIOS	0,005%	0,017%	0,000%	0,011%
SEGUROS	0,104%	0,133%	0,105%	0,058%
SERVICIOS PUBLICOS	0,356%	0,459%	0,426%	0,147%
MANTENIMIENTO INMUEBLE	0,123%	0,064%	0,135%	0,235%
ART - LEY 24557	0,253%	0,250%	0,195%	0,131%
MANTENIMIENTO INSTALACIONES	0,124%	0,024%	0,050%	0,041%
MANTENIMIENTO MUEBLES Y UTILES	0,000%	0,000%	0,000%	0,000%
MANTENIMIENTO BIENES DE USO	0,000%	0,000%	0,000%	0,000%
CORTESIAS Y HOMENAJES	0,044%	0,019%	0,010%	0,000%
GASTOS DE PUBLICIDAD	0,005%	0,000%	0,001%	0,024%
VIGILANCIA	1,010%	0,839%	0,603%	0,525%
AMORTIZACIONES	0,078%	0,054%	0,237%	0,190%
GASTOS DE COMERCIALIZACION	0,255%	0,067%	0,159%	0,086%
COMISION TARJETA DE CREDITO	0,642%	0,577%	0,422%	0,278%
RECETAS RECHAZADAS	0,037%	0,023%	0,008%	0,000%
GASTOS VARIOS	0,007%	0,005%	0,007%	0,008%
	87,805%	88,393%	85,394%	91,992%

De la información relevada se verifica que la actividad de la farmacia del centro es rentable.

Evaluando la situación económica actual es necesario resaltar la importancia de mantener la rentabilidad lograda a lo largo de los años e incluso mejorarla. Siendo razonable que la misma ronde entre un 15% y un 20% de utilidad respecto del total de ingresos.

Existe un importante número de clientes cautivos como es el caso de los afiliados. Se aconseja realizar políticas de comercialización tendientes a atraer al público en general y lograr mayores ventas, ya sea con promociones sobre productos que permitan una mayor rentabilidad, aprovechamiento de fechas especiales etc.



FARMACIA OESTE

En relación a los datos relevados sobre los ingresos y gastos de la farmacia ubicada en calle Antártida Argentina 3411 de la ciudad de Neuquén podemos resaltar una muy leve mejora en la ecuación desde el período 2016, con una renta positiva en el año 2018 la cual no se estaría manteniendo durante el transcurso del presente año.

A continuación se muestran los cuadros confeccionados a partir de la información relevada. Todos los valores informados se encuentran ajustados por inflación a fecha Agosto de 2019 de tal forma de ser comparables para su análisis.

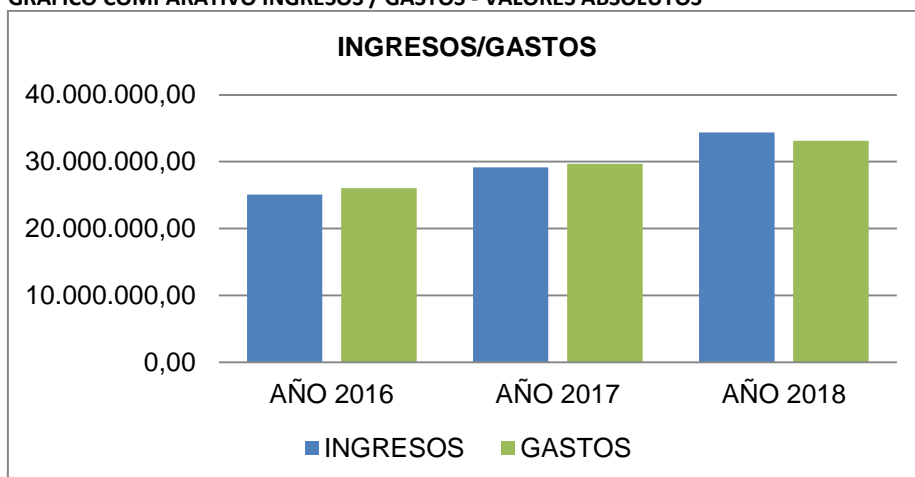
CUADRO RESUMEN DE INGRESOS Y GASTOS - VALORES ABSOLUTOS

	AÑO 2016	AÑO 2017	AÑO 2018	AÑO 2019 (hasta AGO)
INGRESOS	25.102.517,85	29.146.922,30	34.381.337,67	27.943.939,47
GASTOS	26.016.436,82	29.680.227,09	33.148.044,98	28.152.239,15
RESULTADO NETO	-913.918,97	-533.304,79	1.233.292,69	-208.299,69

CUADRO RESUMEN DE INGRESOS Y GASTOS - PORCENTAJES

	AÑO 2016	AÑO 2017	AÑO 2018	AÑO 2019 (hasta AGO)
INGRESOS				
GASTOS	103,64%	101,83%	96,41%	100,75%
RESULTADO NETO	-3,64%	-1,83%	3,59%	-0,75%

GRAFICO COMPARATIVO INGRESOS / GASTOS - VALORES ABSOLUTOS



CUADRO RESUMEN DE INGRESOS NETOS/ SUELDO Y CARGAS SOCIALES - VALORES ABSOLUTOS

	AÑO 2016	AÑO 2017	AÑO 2018	AÑO 2019 (hasta AGO)
INGRESOS	25.102.517,85	29.146.922,30	34.381.337,67	27.943.939,47
SUELDOS Y CARGAS SOCIALES	5.761.507,87	6.987.282,02	6.870.368,13	4.823.510,13
RESULTADO NETO	19.341.009,98	22.159.640,27	27.510.969,54	23.120.429,34



CUADRO DE COMPOSICIÓN DE GASTOS

GASTOS	AÑO 2016	AÑO 2017	AÑO 2018	AÑO 2019 (hasta AGO)
COSTO DE MERCADERIAS VENDIDAS	17.270.249,22	19.926.127,83	23.667.096,42	21.554.135,81
BAJA ARTICULOS FARMACIA	373.045,59	112.145,45	116.974,95	120.611,17
REMUNERACIONES	3.508.442,76	3.859.391,41	4.407.438,43	3.040.226,98
ASIGNACIONES ESPECIALES	597.648,65	1.385.406,65	843.413,72	709.583,39
AGUINALDO	312.273,31	380.541,45	365.781,67	220.545,94
APORTES PATRONALES	1.343.143,15	1.361.942,51	1.253.734,31	853.153,82
GASTOS OFICINA	47.531,00	66.584,60	70.643,60	82.410,28
GASTOS COMPUTACION	114.748,61	245.447,94	228.546,93	152.723,16
VIATICOS Y MOVILIDAD	7.920,23	10.598,16	10.769,21	1.403,47
UNIFORMES	27.383,57	21.609,61	19.049,44	5.003,34
FLETES Y CORREO	2.993,85	3.591,92	1.456,81	643,85
LIMPIEZA Y CAFETERIA	388.051,57	351.173,48	173.887,56	153.018,74
ALQUILERES	380.017,81	437.376,27	504.852,56	347.471,27
HONORARIOS	0,00	0,00	0,00	0,00
SEGUROS	80.486,96	120.402,14	49.844,29	81.049,28
SERVICIOS PUBLICOS	209.325,58	238.584,93	248.338,71	136.545,07
MANTENIMIENTO INMUEBLE	97.213,78	50.960,56	16.477,99	20.508,63
ART - LEY 24557	89.457,85	100.737,34	97.923,96	56.069,70
MANTENIMIENTO INSTALACIONES	14.472,31	17.836,81	19.222,26	16.188,19
MANTENIMIENTO MUEBLES Y UTILES	0,00	0,00	0,00	2.198,80
MANTENIMIENTO BIENES DE USO	0,00	0,00	0,00	0,00
CORTESIAS Y HOMENAJES	15.108,22	7.786,70	4.897,64	0,00
GASTOS DE PUBLICIDAD	0,00	4.564,40	0,00	7.730,69
VIGILANCIA	628.902,07	613.240,91	548.333,70	306.442,98
AMORTIZACIONES	160.881,76	143.155,52	281.560,79	164.316,84
GASTOS DE COMERCIALIZACION	121.262,99	47.958,46	61.826,98	29.502,83
COMISION TARJETA DE CREDITO	181.986,43	172.064,71	155.113,73	89.813,60
RECETAS RECHAZADAS	0,00	0,00	0,00	0,00
GASTOS VARIOS	43.889,57	997,33	859,34	941,32
	26.016.436,82	29.680.227,09	33.148.044,98	28.152.239,15



CUADRO DE COMPOSICIÓN DE GASTOS SOBRE INGRESO TOTAL - PORCENTAJES

S/INGRESO TOTAL	AÑO 2016	AÑO 2017	AÑO 2018	AÑO 2019 (hasta AGO)
COSTO DE MERCADERIAS VENDIDAS	68,799%	68,364%	68,837%	77,133%
BAJA ARTICULOS FARMACIA	1,486%	0,385%	0,340%	0,432%
REMUNERACIONES	13,976%	13,241%	12,819%	10,880%
ASIGNACIONES ESPECIALES	2,381%	4,753%	2,453%	2,539%
AGUINALDO	1,244%	1,306%	1,064%	0,789%
APORTES PATRONALES	5,351%	4,673%	3,647%	3,053%
GASTOS OFICINA	0,189%	0,228%	0,205%	0,295%
GASTOS COMPUTACION	0,457%	0,842%	0,665%	0,547%
VIATICOS Y MOVILIDAD	0,032%	0,036%	0,031%	0,005%
UNIFORMES	0,109%	0,074%	0,055%	0,018%
FLETES Y CORREO	0,012%	0,012%	0,004%	0,002%
LIMPIEZA Y CAFETERIA	1,546%	1,205%	0,506%	0,548%
ALQUILERES	1,514%	1,501%	1,468%	1,243%
HONORARIOS	0,000%	0,000%	0,000%	0,000%
SEGUROS	0,321%	0,413%	0,145%	0,290%
SERVICIOS PUBLICOS	0,834%	0,819%	0,722%	0,489%
MANTENIMIENTO INMUEBLE	0,387%	0,175%	0,048%	0,073%
ART - LEY 24557	0,356%	0,346%	0,285%	0,201%
MANTENIMIENTO INSTALACIONES	0,058%	0,061%	0,056%	0,058%
MANTENIMIENTO MUEBLES Y UTILES	0,000%	0,000%	0,000%	0,008%
MANTENIMIENTO BIENES DE USO	0,000%	0,000%	0,000%	0,000%
CORTESIAS Y HOMENAJES	0,060%	0,027%	0,014%	0,000%
GASTOS DE PUBLICIDAD	0,000%	0,016%	0,000%	0,028%
VIGILANCIA	2,505%	2,104%	1,595%	1,097%
AMORTIZACIONES	0,641%	0,491%	0,819%	0,588%
GASTOS DE COMERCIALIZACION	0,483%	0,165%	0,180%	0,106%
COMISION TARJETA DE CREDITO	0,725%	0,590%	0,451%	0,321%
RECETAS RECHAZADAS	0,000%	0,000%	0,000%	0,000%
GASTOS VARIOS	0,175%	0,003%	0,002%	0,003%
	103,641%	101,830%	96,413%	100,745%

Si bien es necesario realizar ajustes en aquellos gastos que no son vitales para un correcto funcionamiento de la actividad, lo más importante es la revisión de los ingresos.

Deben analizarse las razones que hacen que esta sucursal sea deficitaria.

Considerando las posibles causales, encontramos como una debilidad, la ubicación geográfica de la misma. Si bien la calle Antártida Argentina es muy transitada, ésta lo es vehicularmente, siendo poca la afluencia de transeúntes que se puede observar. Sería oportuno evaluar la posibilidad de trasladarla a una zona de mayor actividad comercial. Pensando siempre en captar la población del Oeste, podríamos plantear por ejemplo como una posible zona la calle Godoy, entre calles San Martín y Avenida del Trabajador, como así también la zona donde se emplazará el nuevo municipio atento a que provocará una importante afluencia de público.

En proporción el costo laboral es mayor en Farmacia del Oeste que en Farmacia Central, tal vez podría mejorarse la relación costo ingreso, redistribuyendo el personal en ambas farmacias.



Puede resultar oportuno promover la rotación de personal en ambas farmacias, para que los conocimientos de los empleados de ambas farmacias sean retransmitidos hacia los otros, y tal vez con esto también se logre una mejoría en el proceso, retroalimentándose entre sí.



GASTOS ADMINISTRACION CENTRAL

En referencia a los gastos de la administración central, en su mayoría, los mismos muestran una importante baja durante el período transitado del año 2019 en comparación con los cinco años anteriores. Si bien son varias las erogaciones que registran bajas en sus montos, el ajuste más importante se realizó sobre ítems que no comprometen el normal funcionamiento de la administración del Instituto. A continuación se muestra el análisis de los gastos. Todos los valores se encuentran ajustados por inflación a fecha Agosto 2019 para su correcta comparación.

VALORES AJUSTADOS A AGOSTO 2019								promedio	promedio	variación
CONCEPTO	2014	2015	2016	2017	2018	HASTA AGO 2019	OBSERVACION	2018	2019	promedio
REMUNERACIONES ADMINISTRACION	25.146.854,53	31.184.015,08	32.420.088,41	35.797.142,37	38.003.782,05	20.597.804,23		3.166.982	2.574.726	-18,70%
AGUINALDOS ADMINISTRACION CENTRAL	2.339.358,45	2.810.294,78	2.957.622,28	3.161.802,12	3.236.156,95	1.319.740,50		269.680	164.968	-38,83%
ASIGNACIONES FAMILIARES ADM. CENTRAL	1.152.829,83	1.326.876,58	1.318.668,04	1.287.102,84	1.395.567,40	834.939,80		116.297	104.367	-10,26%
CONTRIBUCIONES PATRONALES ADM. CENTRAL	2.053.339,91	2.542.045,59	2.693.752,79	3.059.938,51	3.236.261,18	1.628.550,30		269.688	203.569	-24,52%
ASIGNACIONES ESPECIALES ADMIN	-	-	-	-	-	5.083,76		-	635	-
APORTES PATRONALES	-	-	-	-	-	56.471,81		-	7.059	-
GASTOS DE OFICINA ADM. CENTRAL	761.229,10	950.957,90	720.804,94	445.805,06	544.383,96	261.309,87		45.365	32.664	-28,00%
GASTOS DE COMPUTACION ADM. CENTRAL	662.540,58	594.953,50	645.287,14	559.350,34	714.342,22	341.191,27		59.529	42.649	-28,36%
VIATICOS Y MOVILIDAD ADM. CENTRAL	709.162,07	659.696,03	1.549.610,06	420.504,34	316.879,82	61.070,75	baja MUY ALTA	26.407	7.634	-71,09%
GASTOS BANCARIOS ADM. CENTRAL	501.618,57	787.418,36	736.643,52	722.234,92	1.165.986,57	328.809,59	baja ALTA	97.166	41.101	-57,70%
GOS. JUD. ADM. CENTRAL	7.165,34	25.476,05	21.080,66	27.641,95	20.842,71	24.927,32	suba ALTA	1.737	3.116	79,40%
LIMPIEZA Y CAFETERIA ADM. CENTRAL	1.229.995,07	1.259.309,29	1.711.220,64	1.586.562,78	1.015.705,26	733.687,47	suba ALTA en 2016 y sigue	84.642	91.711	8,35%
GASTOS RODADOS ADMINISTRACION CENTRAL	606.513,30	574.125,57	480.691,48	370.630,87	599.140,24	251.741,30		49.928	31.468	-36,97%
HONORARIOS CONSEJO ADMINISTRACION	1.433.041,73	1.821.770,16	1.781.281,62	1.498.985,02	1.347.908,23	1.272.190,46		112.326	159.024	41,57%
SEGUROS ADMINISTRACION CENTRAL	875.198,80	244.096,71	162.741,96	291.958,34	335.653,41	228.725,66		27.971	28.591	2,22%
SERVICIOS PUBLICOS ADM. CENTRAL	835.302,77	989.635,25	1.478.595,06	2.031.181,85	2.443.407,94	1.221.830,41		203.617	152.729	-24,99%
SERVICIOS CONTRATADOS	261.995,68	322.202,27	234.360,51	232.595,47	216.200,80	144.667,37		18.017	18.083	0,37%
MANTENIMIENTO INMUEBLE ADM. CENTRAL	720.074,21	343.550,29	564.234,56	540.530,22	545.856,40	146.481,84	baja ALTA	45.488	18.310	-59,75%
MANTENIMIENTO MAQUINAS Y HERRAMIENTAS	4.036,13	26.963,01	3.127,77	28.040,08	27.248,65	32.262,87	suba ALTA	2.271	4.033	77,60%
MANTENIMIENTO MUEBLES Y UTILES	-	-	-	53.498,86	8.512,46	17.006,36	suba ALTA	709	2.126	199,67%
MANTENIMIENTO BIENES DE USO	-	-	62.682,67	2.688,00	-	-		-	-	-
FLETES Y CORREOS ADM CENTRAL	152.387,27	212.844,92	356.564,24	205.411,15	178.511,28	88.820,89		14.876	11.103	-25,37%
LEY 24557 ART. 1.M.P.S.	513.030,62	661.851,47	710.791,71	792.743,89	733.180,98	353.143,91		61.098	44.143	-27,75%
HONORARIOS ADMINISTRACION CENTRAL	3.181.461,65	2.525.447,43	2.161.211,35	1.867.086,82	1.644.118,62	1.871.863,13		137.010	233.983	70,78%
CORTESIAS Y HOMENAJES	765.872,16	877.388,98	992.830,82	535.422,97	146.539,96	7.419,40	baja MUY ALTA	12.212	927	-92,41%
DONACIONES	-	-	-	152,59	-	-		13	-	-
GASTOS ALQUILERES	350.701,46	529.055,25	302.892,89	-	5.931,74	-		494	-	-
GASTOS DE PUBLICIDAD	767.359,69	768.845,51	914.473,79	514.008,41	221.393,74	28.959,09	baja MUY ALTA	18.449	3.620	-80,38%
GASTOS ADM. MUNI QP ALIDAD	1.048.653,13	1.243.606,80	1.002.240,53	844.912,96	579.021,54	166.276,47	baja ALTA	48.252	20.785	-56,92%
UNIFORMES ADM. CENTRAL	951.043,81	1.038.374,76	1.073.200,20	450.683,55	660.082,29	82.128,83	baja MUY ALTA	55.007	10.266	-81,34%
CAPACITACION AL PERSONAL	258.572,22	171.913,94	221.056,19	234.860,11	116.314,13	32.638,81	baja ALTA	9.693	4.080	-57,91%
VIGILANCIA ADM. CENTRAL	356.898,10	567.238,75	558.044,63	361.089,44	407.266,82	157.401,58		33.939	19.675	-42,03%
GASTOS ADM. C. DELIBERANTE	67.072,56	73.744,00	56.965,96	57.908,43	37.629,04	12.720,99	baja ALTA	3.136	1.590	-49,29%
CUOTA AFIL. COFEPRES	205.001,63	234.516,23	638.388,09	551.541,88	568.797,10	231.163,34		47.400	28.895	-39,04%
INTERESES PAGADOS	-	826,75	1.992,22	7.296,00	5.536,92	-		461	-	-
OTROS GASTOS ADM. CENTRAL	68.101,57	46.436,09	38.866,02	17.322,58	14.213,27	2.314,86	baja MUY ALTA	1.184	289	-75,57%
GASTOS ADM. DEFENSORIA	9.360,14	12.651,18	15.283,95	11.736,33	5.781,93	2.095,96	baja ALTA	482	262	-45,62%
MANTENIMIENTO INSTALACIONES	114.679,26	81.593,04	151.553,69	147.702,77	107.319,67	96.774,41	suba ALTA	8.943	12.097	35,26%
COMISIONES TARJETAS DE CREDITO	1.346.558,22	22.310,08	20.001,04	8.138,96	38.199,31	883,94	baja MUY ALTA	3.183	110	-96,53%
DEUDORES INCOBRABLES	-	-	-	-	-	37.526,46		-	4.691	-
IMPUESTO INGRESOS BRUTOS R.N.	-	-	-	-	-	407,97		-	51	-
AMORTIZACION BIENES DE USO	1.088.947,41	1.571.742,31	3.775.188,74	3.143.686,24	4.664.154,55	2.688.821,08		388.680	336.103	-13,53%
TOTALES	50.545.956,98	57.103.773,91	62.534.040,17	61.869.746,43	65.307.981,70	35.369.854,06				

El primer gasto a resaltar es el de Viáticos y Movilidad, este gasto evidencia una fuerte suba en el año 2016 de alrededor del 135% en comparación al año 2015, pasando de \$659.696,03 a \$1.549.610,06; luego a partir del año 2017 vuelve a bajar a montos similares al del año anteriormente citado y manteniéndose en baja en los sucesivos. Actualmente se muestra una baja mensual promedio de un 71,09%, registrando en el año 2018 un monto de gasto de \$316.879,82 y en lo que va del año 2019, desde el mes de Enero hasta el mes de Agosto inclusive se registró por dicho concepto un gasto de



\$61.070,75 con fuertes evidencias de que se mantendrá esta condición de baja hasta fines de año.

Un segundo gasto a analizar es el de Cortesías y Homenajes. Este concepto, muestra una suba sostenida hasta el año 2016, registrando un monto de \$992.830,82 en dicho año y luego comienza a bajar, exponiendo en el año 2017 un gasto por \$535.422,97; esto significa una disminución de un 46,07%. Este concepto continúa manteniendo una marcada baja a partir del año 2017 acentuándose la misma durante el presente año, registrando una baja mensual promedio de un 92,41% aproximadamente. Esta situación queda expuesta siendo que en el año 2018 el gasto fue de \$146.539,96 y en lo que va del presente año se registra por dicho concepto \$7.419,40.-

Un tercer gasto que cabe destacar es el de Uniformes. Este gasto registra un monto considerable durante los años analizados, siendo de \$660.082,29 en el año 2018. El mismo registra una baja mensual promedio en el presente año de un 81,34% aproximadamente, siendo de \$82.128,83 desde Enero hasta Agosto de este año. Cabe destacar que desde esta auditoría dejamos constancia de que no evidenciamos que el personal administrativo del Instituto Municipal de Previsión Social utilice un uniforme que los identifique, lo que hace que este gasto pierda sentido. Como sugerencia al tema, es apropiado tomar medidas al respecto, justificando el gasto mediante la obligatoriedad de su uso, siendo en este caso necesario poner en vigencia el procedimiento donde consta la utilización del mismo contra la correspondiente sanción ante su incumplimiento, o dejar sin efecto la práctica y eliminar el desembolso dentro del cuadro de gastos.

Cabe recordar respecto de este gasto que la entrega de uniformes solo corresponde al personal administrativo del Instituto, dado que en gestiones anteriores también se extendió al administrador y consejeros.

Otros gastos que muestran bajas importantes son los incurridos en Publicidad y los denominados Otros Gastos de Administración. Estos gastos registran bajas mensuales promedio de un 80,38% y un 75,57% respectivamente. Por Publicidad el gasto registró \$221.393,74 en el 2018 y en lo que va del año 2019 \$28.959,09. Dentro del concepto Otros Gastos, el desembolso en el año 2018 fue de \$14.213,27 y en lo transcurrido del presente año hasta Agosto \$2.314,86.-

Es importante resaltar lo oportuno de las medidas tomadas en pro de mejorar la situación económica y financiera por la que atraviesa actualmente el Instituto Municipal, recortando gastos que no son vitales al funcionamiento de la institución y que en su conjunto representan un monto significativo que puede ser empleado en otros conceptos o en mejorar el rendimiento del mismo.



CONCLUSIONES AUDITORIA INTEGRAL

A continuación realizaremos un breve repaso de situaciones ya expuestas en nuestros informes.

Sobre las mismas se deben aplicar medidas correctivas que permitan revertir la grave situación económica y financiera en la que hoy se encuentra el Instituto Municipal de Previsión Social.

➤ PREVISIONAL

El quebranto que produce cada afiliado que accede a la jubilación a valores de Agosto 2019 genera un déficit de aproximadamente \$ 1.346.376 por persona por año. El mismo es derivado de los aportes y contribuciones que deja de percibir la Institución, alrededor de \$ 382.473 por persona, como así también por los haberes que se comienzan a devengar de \$ 963.903.

- Las causas que llevan a esta situación son: 1) incrementos salariales a través de conceptos no remunerativos que abona el municipio y no tributan los aportes previsionales al IMPS, 2) aplicación del Art.35 inc.“c” de la Ordenanza N°11633 que permitía la jubilación anticipada al personal que ingreso antes del 18/08/2006, que cumplía con 30 años de servicios sin límite de edad, pero igualmente deberá realizar el aporte jubilatorio vigente hasta cumplir la edad jubilatoria. Con esta ordenanza están en condiciones de Jubilarse:

- Año	- Agentes
- 2019	- 72
- 2020	- 65
- 2021	- 130
- 2022	- 174
- 2023	- 42
- 2024	- 107

Luego disminuye de manera considerable la cantidad de agentes en condiciones de jubilarse, hasta finalizar en el año 2036 los últimos 2 agentes.

- Se deben promover medidas tendientes a evitar la aplicación del artículo antes mencionado de manera tal de lograr disminuir la cantidad de personal que accederá a la jubilación en los próximos años.
- El IMPS debe participar activamente en la normativa referente a políticas que tome el municipio sobre su personal (sea a través de dictámenes



y/o consultoría), las cuales repercuten en su situación como pasivo a la hora de acceder a su jubilación a través del Instituto.

➤ ASISTENCIAL

En este ítem debemos resaltar el caso de los préstamos de distinto tipo otorgados a los afiliados, los cuales suman \$77.793.000, y dentro de los mismos, los personales representan alrededor del 50%.

Dentro de éste total, existe una importante cantidad de préstamos que han sido otorgados por sobre los montos permitidos a los afiliados, y que aun refinanciando los mismos, se siguieron otorgando préstamos a través de otras líneas de crédito como por ejemplo farmacia, óptica o turismo.

Esta situación descrita genera que los préstamos otorgados sean de muy bajo recupero, y en algunos casos puntuales con bajas tasas de interés estipuladas.

Lo que describe que no se aplica la Normativa vigente a la hora del otorgamiento de los préstamos a sus afiliados.

El Instituto debe:

- Ser estricto a la al momento de aplicar la Normativa Vigente.
- En caso de excepciones deben estar debidamente fundadas por la autoridad competente.
- Las tasas de interés deben estar sujetas en proporción a tasas de mercados vigentes.
- Deben exigirse las debidas garantías al momento de otorgamiento de los mismos (Un garante activo. Debe ser personal de plante permanente).
- Adecuado seguimiento por sistema de los préstamos otorgados, de igual manera los préstamos en Gestión Judicial, y los prestamos documentados.
- Rapidez en la ejecución judicial ante el atraso en el pago de las cuotas.

Coincidimos en la medida adoptada por la Administración ante la situación de crisis económico-financiera que atraviesa la institución, suspensión del otorgamiento de créditos y reformulación de tasas de interés (evaluando las tasas actuales en materia crediticia).



➤ FARMACIA

Uno de los puntos planteados en farmacia fueron cuestiones referidas a los sistemas de computación, que no eran los mismos en ambas farmacias. La unificación, si bien tuvo algunos contratiempos en cuanto a su implementación, hoy se encuentra en funcionamiento.

Es importante considerar realizar capacitaciones para conocer las bondades del sistema de forma tal de poder realizar controles tanto de stock como de cualquier otra índole, arqueos de caja y demás, y de ser necesario realizar actualizaciones que permitan llevarlos a cabo.

Cuando hemos participado de controles de inventarios, los mismos eran tomados según listados emitidos por el sistema y de forma ocular.

Éste procedimiento no es adecuado para realizar un control eficiente y eventual seguimiento de los desvíos detectados, además de ser poco práctico porque interrumpe el normal funcionamiento de la actividad diaria. Se requiere el asesoramiento del farmacéutico para localizar el producto y una eventual consulta sobre el mismo.

Es necesaria la implementación de procedimientos de compras conjuntas para proveer ambas farmacias y lograr de esa manera mejores precios de compras por volúmenes grandes de mercadería.

Así mismo le sugerimos a Coordinación de Farmacias implemente medidas tendientes a mejorar la gestión de ingreso, orden y manipulación de los productos, sobre todo lo relacionado con los medicamentos y de manera más precisa con los que estén dentro de los parámetros de vencimiento previstos, y de los que estén próximos a vencer. El procedimiento actualmente no es el adecuado, el mismo ocasiona pérdidas importantes en el año, las cuales pueden ser evitadas si se mejora y readecua el mecanismo de almacenamiento de medicamentos próximos a vencer.

Tomar medidas urgentes a fin de reestablecer los parámetros de rentabilidad esperados en Farmacia del Oeste.

El IMPS debe tener:

- Políticas comerciales contundentes en sus unidades de negocio a fin de mejorar la rentabilidad en todas ellas.
- Referente que se encargue de las unidades de negocio en su conjunto y que persiga los parámetros de rentabilidad establecidos.



➤ OPTICA

Del análisis efectuado en la Óptica del Instituto, se pudo percibir que es una actividad rentable, igualmente se ha evidenciado una disminución en los ingresos con el correr de los años.

En relación con este tipo de actividades, a nuestro entender se deben verificar dos situaciones, una de ellas es la rentabilidad que se obtiene y la que se considera aconsejable obtener para seguir desarrollando la actividad, y la otra situación es la necesidad de expandir la actividad a otras personas que no solo sean los afiliados. Los mismos son un cliente cautivo y consideramos una oportunidad la apertura al público en general para lograr mayor afluencia.

Analizando este último punto reforzamos la idea que la Óptica del Instituto no está ubicada estratégicamente en un centro comercial, como podría ser el bajo, el alto o el oeste neuquino. Esto hace que tal vez no se logre mayor afluencia de público.

De manera urgente se debería en Óptica:

- Mejorar las políticas de ventas, realizar un análisis pormenorizado de promociones y convenios con otras instituciones ofreciendo descuentos y beneficios a sus afiliados también.
- Políticas comerciales contundentes en sus unidades de negocio a fin de mejorar la rentabilidad en todas ellas.
- Referente que se encargue de las unidades de negocio en su conjunto y que persiga los parámetros de rentabilidad establecidos.

➤ TURISMO

En el análisis efectuado sobre turismo hemos detectado importantes falencias en los sistemas informáticos utilizados por los diferentes sectores del organismo, como es Informática, recepción de los complejos, departamento contable y departamento de Turismo en Administración Central.

Esto hace imposible identificar a ciencia cierta qué información es correcta, haciendo que cualquier tipo de evaluación y análisis sobre la misma sea en vano. La información debe ser única y clara para poder ser considerada y permitir una correcta toma de decisiones. Es muy importante realizar una evaluación del sistema de información para detectar desvíos y corregirlos.

En cuanto a los controles que se realizan en la operatoria de los complejos estimamos que los mismos son escasos. Es necesario realizar un seguimiento



continuo de las tareas de forma tal que los gastos que se realizan tengan consistencia y correlación con las necesidades requeridas. La falta de control lleva muchas veces a un uso excesivo e innecesario de los recursos.

Si bien cada complejo turístico tiene su referente, y es quien se encarga de administrarlo de la forma más eficiente posible, no encontramos desde la Administración Central un sector o una persona idónea encargada de velar por el correcto desempeño del espacio.

No existe un análisis integral del sector, no hay políticas eficientes de compra y de determinación de precios, no hay controles sobre el desempeño de los administradores y otras gestiones tendientes a lograr un correcto funcionamiento del departamento de Turismo.

Actualmente existe el departamento de Turismo como tal, pero evidenciamos que el mismo realiza tareas tendientes solo destinadas a la comercialización y no a una gestión general e integral como proyectamos es necesaria.

De manera urgente se debería en Turismo:

- Tener un referente idóneo que analice la sustentabilidad de cada uno de los complejos.
- En los complejos con altos estándares de pérdida analizar su continuidad, y en caso de optar por el cierre de los mismos considerar la mejor forma de liquidar dichos activos.
- En los complejos que tienen un potencial de mejorar la rentabilidad, aplicar todas las acciones necesarias para revertir la situación de quebranto.
- Restablecer y considerar las políticas de beneficios a los afiliados, incluyendo en el análisis los costos de las mismas (Porcentaje de descuentos, plazos de pagos, momento en que comienzan a abonar, tasas de interés aplicadas, etc.).
- Revisar la política de venta de paquetes de turismo al exterior a los afiliados en cuanto a su financiación, el momento en que comienzan a pagar, los plazos de pago y las tasas de interés aplicado, etc.).

➤ CHACRA

Dentro de las inversiones inmobiliarias que se realizaron años atrás, se adquirió el lote de terreno de Centenario, en el cual se construyó el quincho al que hicimos referencia en este informe. El resto de las hectáreas están



desocupados y se está evaluando desde esta administración el desarrollo de un loteo a través de un fideicomiso.

Consideramos oportuno llevar adelante este proyecto, entendiendo toda vez, que su compra fue con fines de inversión inmobiliaria y deberá lograrse la rentabilidad que este tipo de negocios inmobiliarios implica. No tomándolo con fines sociales para los empleados y afiliados, sino como con fines comerciales de mercado.

Evitar prácticas anteriores con este tipo de proyectos, como fue el Loteo Melipal.

También debe evaluarse, como ya se dijo en el presente informe, el destino del Quincho, alquiler para fiestas y eventos, lo cual conllevaría un nuevo desarrollo de actividad para el Instituto, por ende deberá analizarse la oportunidad del mismo; concesión o venta.

El Instituto debe:

- Logar el mayor beneficio posible que este tipo de inversiones inmobiliarias pretende.
- Tener una visión netamente comercial, debido a que la compra de la misma se realizó con superávit del Instituto, para resguardar y provisionar los pagos previsionales futuros, y no con fines asistenciales.
- Evaluar el destino comercial que va a tener el quincho (venta, alquiler, concesión). En cualquiera de los casos deben perseguir maximizar la rentabilidad del emprendimiento.

➤ ALQUILERES

Del análisis de los contratos de alquiler vigentes del Instituto, se observa de manera significativa que el Inmueble de calle Santa Teresa 2001, alquilado a la Municipalidad de Neuquén, tiene un monto alquiler irrisorio en función de los metros cuadrados de superficie y de la ubicación de la propiedad. Así mismo se observa que la actualización del alquiler no se corresponde con los parámetros de inflación. Es necesario y evidente mejorar las condiciones de dicho contrato de locación con el Organismo Municipal.

El contrato de locación de calle Fotheringham N° 279, es más reciente, tiene un monto de alquilar razonable para el mercado, y es por el plazo de 2 años. Tiene un incremento del 30 % para el segundo año de locación, pero si el IPC es mayor al 40% se renegocia el contrato: el nuevo valor no puede ser menor al



precio pactado por el IPC con menos un 10% como mínimo y un 10% como máximo.

El inmueble de calle Santa Fe N° 172, tiene el contrato vencido el 31 de marzo de 2019, y actualmente se encuentra desocupado.

El IMPS debería:

- Renegociar con la municipalidad de Neuquen el contrato de alquiler del Inmueble de Santa Teresa, llevándolo a valores de mercado.
- Analizar la venta tal como se planteó por el inmueble de calle Santa Teresa a la municipalidad de Neuquén.
- Analizar el mejor destino que se puede dar al inmueble de calle Santa Fe. Sea el de caso de trasladar la Óptica, apertura de una nueva sucursal de Farmacia, o tener ambas unidades de negocio en esta zona del centro de Neuquen y cerca de la municipalidad.

➤ ADMINISTRACION CENTRAL

Esta auditoria recomienda establecer un procedimiento basado en el análisis del gasto con parámetros prestablecidos y confrontándolo con el Presupuesto Anual, es decir, una vez aceptada la necesidad, se debe corroborar la existencia de partida presupuestaria para ejecutar dicho gasto.

El Instituto debe:

- Sancionar un presupuesto anual con un análisis profundo de las partidas presupuestarias proyectadas de los gastos e inversiones que llevara a cabo el instituto.
- Ejecutar el mismo analizando las desviaciones en las partidas presupuestarias.
- El departamento de Auditoria Interna debe ser el primer control de ejecución de las acciones que lleve a cabo el Instituto.
- También debe velar por la correcta aplicación de la Normativa Vigente, siendo vinculante para el administrador las recomendaciones que la misma realice.
- Solicitar la aplicación de medidas tendiente a efectivizar el control cruzado hacia el organismo (Auditoria Interna, Auditoria Externa de la Sindicatura Municipal y/o del Tribunal de Cuentas).



REFLEXION FINAL:

Falta de control de Auditoría Interna, Sindicatura Municipal y Tribunal de Cuentas que permitió un uso discrecional de los fondos de la caja previsional.

Autonomía en la toma de decisiones del Administrador General y de los consejeros del Instituto.

Es Autárquico y Autónomo, falta de parte del Municipio de velar por los intereses de su caja de Jubilación al momento de toma de decisiones de pago de sueldos no remunerativos, decretos de jubilaciones anticipadas, tercerización de servicios, pago de títulos secundarios retroactivos sin realizar el aporte de contribuciones jubilatorias a la caja.

Muchas de las decisiones adoptadas por los sucesivos administradores fueron avaladas por el consejo de administración, quienes deberían haber priorizado los intereses del instituto.