

40552

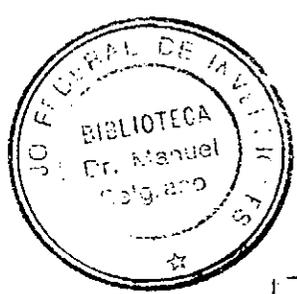
Mendoza, 3 de diciembre de 1996.

Sr.  
Coordinador Ejecutivo de la  
Unidad Ejecutora Provincial  
Prof. ELIGIO CONCATTI  
S / D

Me dirijo a usted a fin de elevarle el Primer Informe Parcial correspondiente al contrato de obra suscripto con el Consejo Federal de Inversiones.

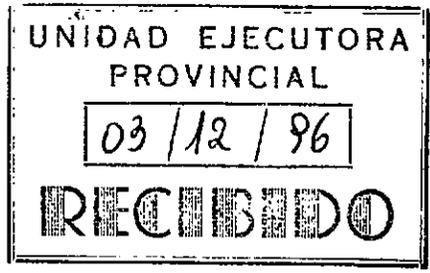
Este informe abarca los meses de **octubre y noviembre** del presente año y se encuentra referido al análisis de los emprendimientos privados a fin de definir las **pautas de negociación**, con miras a la firma de los respectivos contratos de tercerización.

Sin otro particular, lo saludo atentamente.



*Claudia N. Botteon*

Lic. CLAUDIA N. BOTTEON



**PROGRAMA DE MODERNIZACION INTEGRAL DEL ESTADO PROVINCIAL  
COMPONENTE 2: ACCIONES INMEDIATAS**

**PRIMER INFORME PARCIAL  
Lic. CLAUDIA N. BOTTEON**

El presente informe se refiere a las actividades desarrolladas durante los meses de octubre y noviembre de 1996, en el marco del PROGRAMA DE MODERNIZACION INTEGRAL DEL ESTADO PROVINCIAL (COMPONENTE 2: ACCIONES INMEDIATAS) por quien suscribe.

Las tareas realizadas han estado referidas al análisis de índole económico-financiera de los emprendimientos privados a formarse con motivo de la tercerización de actividades, con el objeto de definir pautas de negociación útiles para la firma del contrato de tercerización correspondiente.

El análisis realizado ha consistido básicamente en definir qué tipo de trabajos, en qué cantidad y por cuánto tiempo se le asegura al emprendimiento privado, como así también decidir acerca de la conveniencia de entregarles otros instrumentos, equipos o maquinarias en forma temporaria o permanente. El objetivo es que de la tercerización resulte una empresa que pueda mantenerse en el tiempo, pero que no obtenga de los trabajo asegurados por el Estado una rentabilidad superior a los parámetros considerados "normales".

Se ha trabajado en dos procesos de tercerización específicos:

- . Proceso de reestructuración de la Subdirección de Arquitectura y Auditoría del Ministerio de Ambiente y Obras Públicas.
- . Traspaso de la administración, dirección y ejecución de ITIEM a la Facultad de Ingeniería de la Universidad Nacional de Cuyo.<sup>1</sup>

A continuación se describen los estudios realizados en cada uno de estos procesos y el estado de avance de cada uno a la fecha de confección del presente informe.

---

<sup>1</sup> Esta tarea fue realizada en forma conjunta con el Lic. Alejandro Trapé y se refiere al impacto fiscal del traspaso. En el caso particular de ITIEM, no se efectuó el análisis del emprendimiento privado porque las tareas pasarán a ser realizadas por la Facultad de Ingeniería de la Universidad Nacional de Cuyo.

# I- PROCESO DE REESTRUCTURACION DE LA SUBDIRECCION DE ARQUITECTURA Y AUDITORIA DEL MINISTERIO DE AMBIENTE Y OBRAS PUBLICAS

## A. METODOLOGIA UTILIZADA

La metodología utilizada para efectuar la evaluación del proyecto CONDOR desde el punto de vista privado (es decir, desde el punto de vista de los empleados que acceden a la tercerización y conforman la empresa), ha consistido en la proyección de los flujos de ingresos y costos que se generarán con motivo del desarrollo de la actividad.

Se ha considerado como "inversión inicial" las indemnizaciones a que serían acreedores los empleados que se tercerizan si optaran por recibir tal beneficio. Esto es así porque se ha considerado que estos empleados "sacrifican" dichos montos a cambio de la obtención de un flujo futuro de beneficios representado por el emprendimiento.

A partir de dichos flujos se ha efectuado también la proyección de los Estados Contables de la empresa, tomando en cuenta su constitución bajo la forma jurídica de Cooperativa de Trabajo.

Una vez proyectados el Estado de Resultados, Estado de Situación Patrimonial y Cuadro de Fuentes y Usos de fondos, se ha construido el Flujo de Fondos para los Inversores, en el cual se ha considerado además el pago de impuesto a las ganancias y de los aportes previsionales y de obra social que los ex-empleados deberán realizar en su nueva calidad de trabajadores independientes.

El Flujo para los Inversores permite obtener los indicadores de rentabilidad estimados para el emprendimiento. Se han utilizado el **Valor Actual Neto (VAN)**, que expresa el valor de la empresa en el momento actual, y la **Tasa Interna de Retorno (TIR)**, que expresa la rentabilidad por período y por peso invertido.

Las estimaciones fueron realizadas considerando dos alternativas respecto a la cantidad de años que el Estado le asegurará trabajo al emprendimiento:

- 1) una duración de 5 años y
- 2) una duración de 3 años.

En cada una de estas alternativas se determinó en primer lugar la rentabilidad del emprendimiento considerando los ingresos provenientes de las obras previstas a asignar por el Estado a la Cooperativa. Posteriormente, se calculó cuál sería el ingreso mínimo anual que debería asegurarse para que la rentabilidad de la empresa sea "normal" (13% anual).

## **B. ANALISIS POR RUBROS**

A continuación se indica, rubro por rubro, la metodología de estimación y los supuestos adoptados

### **INGRESOS ANUALES**

Los ingresos anuales fueron obtenidos del cuadro Detalle de Obras y Tareas, en el cual se consignan las obras que probablemente le sean asignadas al emprendimiento en los próximos 12 meses, distinguiendo en cada caso la tarea a realizar.

La fuente de esta información es el Ministerio de Ambiente y Obras Públicas. El monto de ingresos obtenido para el primer años se repite en los siguientes.

Es necesario aclarar que cuando se determina el **ingreso mínimo anual** que debería tener el emprendimiento para lograr un rentabilidad normal (suponiendo que no realizan trabajos para el sector privado), estos ingresos se determinan en forma endógena. Es decir, llegan a un nivel para el cual el VAN=0 y la TIR=13%.

### **INDEMNIZACIONES QUE LE CORRESPONDERIAN AL PERSONAL**

Los valores consignados corresponden a las indemnizaciones que le hubieran correspondido al personal que ha decidido terciarizarse. El cálculo ha sido realizado por el Ministerio de Ambiente y Obras Públicas.

Existen algunos casos en los cuales en principio no les correspondería la indemnización, debido a que son contratados y con una antigüedad menor a 3 años. Sin embargo, debido a que los montos no son significativos, en este caso se ha supuesto que todas las personas son indemnizadas.

### **INVERSIONES ADICIONALES EN ACTIVOS FIJOS**

En base a investigaciones realizadas en el sector privado relacionado a Cóndor y a información proveniente del propio emprendimiento, se determinaron las necesidades de inversión y de reinversión en equipamiento y amoblamiento.

Los bienes ya entregados por el Estado no fueron considerados en este análisis debido a que, para la empresa, por un lado representan un ingreso y por otro una inversión. De este modo, ambos montos se terminarían neteando en el flujo.

## **INVERSIONES EN CAPITAL DE TRABAJO**

Las inversiones en Capital de Trabajo han sido calculadas utilizando el Método Contable, considerando las necesidades en materia de disponibilidades y Crédito a Clientes y deduciendo los montos adeudados a proveedores y al Personal.

Se ha trabajado con los lapsos de cobranza y de pagos medidos en días, en base a información relevada en el sector privado relacionado (estudios de arquitectura e ingeniería de similar envergadura).

## **GASTOS EN PERSONAL Y COSTOS FIJOS ANUALES**

El rubro personal considera los salarios de las 12 personas, tomando como base los sueldos percibidos actualmente en la administración pública y considerando su dedicación. Como criterio general, quienes no tenían dedicación full-time se les duplicó el sueldo mientras que quienes la tenían la remuneración no se vio alterada (sólo 1 caso). La información ha sido proporcionada por el Ministerio de Ambiente y Obras Públicas.

Se supone que la secretaria trabaja el día completo y que los gastos en teléfonos son fijos, debido a que las obras (públicas) se realizan en un radio cercado a la ciudad.

Los gastos en secretaria, teléfono, servicios y tasas municipales fueron estimados en base a relevamientos realizados en el sector privado y considerando las características y ubicación del inmueble.

Los gastos en alquiler fueron proporcionados en forma verbal por el emprendimiento y luego fueron chequeados con los alquileres vigentes en la zona para locales de similares dimensiones y características.

## **COSTO VARIABLES ANUALES**

En base a investigaciones realizadas en el sector privado relacionado a Cóndor y a información proveniente del propio emprendimiento, se determinaron los costos variables anual por tarea realizada, es decir, distinguiendo entre Proyecto de Arquitectura, Proyecto de Ingeniería, Dirección de Arquitectura, Dirección de Ingeniería e Inspección de Obra.

Por el volumen de obras que se estima asignarles a Cóndor, se considerado que las 12 personas serían suficientes para realizar las tareas (información que ha sido confirmada por el propio emprendimiento y por funcionarios del Ministerio de Ambiente y Obras Públicas). Es decir, no habrían costos variables adicionales por contratación de personal.

El cálculo de los costos variables anuales sin y con IVA ha sido realizado en base a porcentajes de los montos de obra y de los ingresos. Tales porcentajes han sido

confirmados con estudios de arquitectura e ingeniería de similares características a Cóndor y que operan en el mercado actualmente.

## **IMPUESTOS A PAGAR**

. Impuesto a las ganancias: debido a que se trata de una Cooperativa de Trabajo, no tributa ganancias en cabeza del emprendimiento, pero sí lo debe pagar cada uno de los socios en forma separada. De modo que, considerando los ingresos que se percibirán anualmente y las nuevas disposiciones que regirán para los ingresos generados a partir de 1996, la tasa marginal del impuesto relevante es del 9,6%, que para simplificar las estimaciones se tomó en 10%.

. Ingresos Brutos: según la Ley N° 6367, están exentos del pago de este gravamen los ingresos de los socios de las cooperativas de trabajo, provenientes de los servicios prestados en las mismas. Sin embargo, esta exención no alcanza a los ingresos de la Cooperativa.

. Impuesto al Valor Agregado (IVA): la alícuota es del 21%. Los pagos anuales han sido determinados utilizando el sistema tradicional de Débito y Crédito fiscal.

. Fondo de Promoción y Educación Cooperativa: este impuesto recae sobre los activos netos de los pasivos y la alícuota es del 1%. Debido a que los activos de la Cooperativa no son significativos en cuanto al monto y a que la tasa del impuesto es del 1%, no fue estimado.

Por último, dado que no existe relación de trabajo entre los asociados y la Cooperativa, los aportes previsionales y los pagos a la obra social debe realizarlo cada uno de los asociados por su cuenta. En este sentido han sido considerados como desembolsos a realizar por los socios e incorporados al Flujo de Fondos para los Inversores.

## **ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO**

En base a los valores determinados para los ingresos, los costos fijos y variables y los impuestos, se ha efectuado la proyección del Estado de Resultados, utilizando las técnicas de presentación generalmente aceptadas en la materia.

Por lo dicho anteriormente no se ha considerado el pago de Impuesto a las Ganancias por parte de la Cooperativa, sino que este desembolso aparece luego en el Flujo de Fondos para los Inversores (que son los sujetos imposables).

## ESTADO DE SITUACION PATRIMONIAL PROYECTADO

A partir de la simulación de las registraciones contables correspondientes a las actividades que desarrollaría la Cooperativa, se ha proyectado el Estado de Situación Patrimonial para los años que abarca el análisis.

## CUADRO DE FUENTES Y USOS DE FONDOS PROYECTADO

Este cuadro incorpora el análisis de todos los ingresos y egresos efectivos de fondos que deberán realizarse durante el desarrollo de la actividad, considerando el momento en que los mismos se producen.

La fila correspondiente al APORTE PROPIO se calcula de manera de hacer cero los saldos anuales cuando resultaran negativos.

## FLUJO DE FONDOS PARA EL INVERSOR

El Flujo de Fondos para los Inversores ha sido construido teniendo en cuenta:

. Como "ingresos" para los inversores, se han considerado los **retiros de fondos** que provienen de la distribución de dividendos que se realiza anualmente. Estos retiros se obtienen del Cuadro de Resultados proyectado luego de efectuar las provisiones y reservas que exige la ley.

Esto significa que detrás de este concepto de "retiro de fondos" están considerados los ingresos que tiene el emprendimiento y los costos que debe realizar para desarrollar su actividad, incluyendo las inversiones de reposición.

. Como "egresos" para los inversores se han considerado los aportes de capital a realizar para mantener la empresa en funcionamiento<sup>2</sup>, las indemnizaciones que representan el "sacrificio" de fondos que realizan para ingresar en el emprendimiento y los pagos individuales de Impuesto a las Ganancias, Obra Social y Aportes Jubilatorios (como autónomos).

En base a este flujo de fondos se han calculado los indicadores de rentabilidad (VAN y TIR).

## C. RECOMENDACIONES

---

<sup>2</sup>En este caso sólo es necesario Aporte para iniciar la empresa, debido a que en los años siguientes la Cooperativa genera los ingresos suficientes no sólo para soportar los costos fijos y variables de operación sino también para financiar la inversión de reposición.

Del análisis económico realizado y de la lectura de la versión preliminar de Contrato de Tercerización propuesto por el emprendimiento y adjunto al expediente correspondiente, surgen las siguientes recomendaciones:

a) No resultará práctico ni conveniente asegurar al emprendimiento **CONDOR determinadas obras**. Por el contrario es aconsejable asegurarle un **ingreso mínimo anual** (tal como ha sido estimado en el análisis del punto precedente).

En este sentido, los artículos 1 y 2 del Contrato de Tercerización propuesto por el emprendimiento, **resultarían inaceptables tal como están planteados**. Deberían ser redactados de una forma adecuada a lo propuesto en el párrafo anterior y modificar todo otro artículo que así lo requiera.

Además sería necesario que en el párrafo introductorio (y en todo otro artículo posterior) de dicho Contrato se omitiera la mención a que este convenio "...se realiza en el marco de la Ley 6366 de Ministerios...", porque la misma asigna al Ministerio de Obras Públicas todas las obras a realizar por el Gobierno Provincial.

b) Una vez asegurado el ingreso mínimo anual sería necesario **conservar la flexibilidad de las inversiones** para el Estado. Es decir, si se compromete a entregar determinados trabajos y después se decide que no son prioritarios, debe tener el Estado la posibilidad de producir cambios.

Este punto es particularmente importante en obras con financiamiento externo, que son de compleja predicción porque dependen de las condiciones de financiamiento externas, capacidad de financiamiento de la Provincia, aprobación del Poder Legislativo, etc.

Se podrían definir obras para asegurarle al emprendimiento un determinado nivel de ingresos. En caso que se cambien las prioridades de las obras a realizar, se podría:

1) suplirlas por otras obras que impliquen ingresos equivalentes o

2) asegurarle un canon anual/mensual que contemple la posibilidad de implementar compensaciones, es decir, en el período posterior los pagos realizados se considerarían como adelantos. Esto sólo operaría en el caso que se supere el mínimo en los períodos posteriores.

Estas alternativas tienen la ventaja de otorgarle flexibilidad al gasto y, por otro lado, eliminar la posibilidad de que se le aplique multas y/o penalidades a la Administración por incumplimiento.

c) Se sugiere además habilitar una cláusula que permita que en obras grandes se haga alguna evaluación de la capacidad técnica del emprendimiento.

d) Por otra parte debería contemplarse la posibilidad de que el ingreso mínimo anual asegurado se ajuste a los valores antes calculados sólo en el primer año, **siguiendo luego una tendencia decreciente**.

Esta recomendación se basa en que el espíritu de la tercerizaciones a realizar es que los emprendimientos que se generen subsistan más allá de los años de trabajo asegurado por el Estado. Por eso, el hecho que los ingresos mínimos anuales asegurados sean cada año menores los incentivará a insertarse en el sector privado gradualmente.

Esto requiere la determinación de una tasa anual de reducción en los ingresos, que puede ser constante o no, y que debe dejarse debidamente explicitada en el Contrato de Tercerización.

e) Sería necesario que el Ministerio de Ambiente y Obras Públicas, previo a la firma de cualquier contrato con la Cooperativa, se expida en forma definitiva acerca de la conveniencia de los **porcentajes de honorarios profesionales** propuestos por el emprendimiento en el Anexo 4 al Contrato.

La importancia de este punto radica en que esos porcentajes son los que permiten conocer los montos de obra que debe asignarse a la Cooperativa para alcanzar un determinado nivel de ingresos (el mínimo asegurado).

f) Respecto a los **plazos de ejecución** de los trabajos a realizar por la Cooperativa (art. 7 del Contrato), resulta conveniente que sea el Estado quien los determine y que sólo por razones excepcionales, y con la debida fundamentación, el emprendimiento pueda sugerir cambios, teniendo la Administración la decisión final.

De otro modo podría ocurrir que la Cooperativa maneje los plazos a su conveniencia y según su carga de trabajo, quitándole al Estado la posibilidad de decidir el momento óptimo de invertir.

g) En cuanto a la **forma de pago** propuesta por CONDOR en el artículo 8 del Contrato, se considera apropiado extender los plazos que allí figuran, en base a la experiencia en la ejecución de obras públicas. En este sentido, por ejemplo, la emisión de los certificados debería realizarse en un plazo no mayor a los 30 días y los pagos efectivizarse dentro de los 35/45 días.

Estos plazos deberían ser definidos por el Ministerio de Ambiente y Obras Públicas.

h) Con respecto al tema de la **Propiedad Intelectual** de los anteproyectos y proyectos, estamos de acuerdo con el informe legal, que indica que la misma debe ser del Estado Provincial (y no de la Cooperativa, tal como se explicita en el Anexo I del Contrato).

i) El Artículo 20 del contrato señala que los **gastos de sellado** deberían ser soportados en su totalidad por la Administración. Consideramos que, por lo que establece la ley, deberían ser soportados un 50% por el emprendimiento y un 50% por el Estado.

j) Es conveniente que el Ministerio de Ambiente y Obras Públicas revisara y se expidiera con respecto a los **valores de las multas** que la Cooperativa propone en el artículo 15 del Contrato.

k) En cuanto a la **entrega de bienes** a la Cooperativa por parte del Estado Provincial, la evaluación realizada en la sección anterior ha supuesto que sólo se le entregará los bienes que el Estado dejaría de utilizar (los que en realidad ya se le han entregado).

En este sentido sería oportuno modificar el artículo 9 del Contrato y el Anexo 5 (que no consta en el expediente pero al que hemos tenido acceso), de manera que el Estado no se comprometa a entregar más bienes. Si se entregaran todos los bienes que el emprendimiento solicita como "necesarios", la rentabilidad sería mayor y por lo tanto los ingresos mínimos asegurados para alcanzar una rentabilidad normal deberían ser menores a los calculados, ya que se trataría de una inversión que no recaería sobre los empleados tercerizados sino sobre el Estado.

Debe destacarse aquí, que en el análisis económico realizado en la sección anterior, **no se ha considerado la posibilidad de que el Estado otorgue ningún tipo de financiamiento a CONDOR para su inversión inicial**. Esto tiene que ver con lo comentado en el párrafo anterior, ya que entregar más bienes sería equivalente a un financiamiento gratuito de parte de la misma.

l) Finalmente sería muy importante que se establezca claramente un proceso de **auditoría** para los emprendimientos que surjan de las tercerizaciones, de manera de controlar el funcionamiento de estas nuevas empresas durante el lapso en que se les asegura trabajo.

El objetivo de tales auditorías no debería ser solamente verificar el cumplimiento de lo acordado, sino también asegurar el éxito de los emprendimiento y su permanencia en el mercado, más allá del lapso del Contrato con el Estado.

## II- PROCESO DE TRASPASO DE I.T.I.E.M. A LA FACULTAD DE INGENIERIA DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE CUYO

El análisis consistió en evaluar cuantitativamente el impacto que el traspaso de la administración, dirección y ejecución de ITIEM a la Facultad de Ingeniería de la UNC tendrá sobre las cuentas del Estado Provincial, habida cuenta de que con motivo de tal proceso se producirán modificaciones en el perfil de ingresos y egresos presupuestarios en los años venideros.

La Facultad de Ingeniería de la UNC se compromete a crear con recursos propios y dentro del año de la firma del acuerdo de traspaso, un Instituto de Ingeniería Civil. La propuesta indica que ITIEM formará parte de él.

Dado que se trata de un análisis puramente financiero del proceso, se han considerado sólo aquellos ingresos y costos que cumplen dos condiciones:

- . En primer lugar, que representan un ingreso o egreso **efectivo** de fondos para el Estado Provincial. En este sentido no se han tomado en cuenta ingresos y costos que sean identificables pero que no impliquen entrada o salida de dinero para el Estado.
- . En segundo lugar, que se producen exclusivamente **con motivo** del proceso mencionado. En este sentido se han dejado de lado ingresos y costos que habrían de producirse igualmente aún sin llevar a cabo el traspaso.

### A. METODOLOGIA UTILIZADA

La metodología utilizada ha consistido en determinar los flujos efectivos de fondos (positivos y negativos) a través de la comparación de la situación **antes** y **después** del proceso de traspaso, como así también los egresos netos de fondos asociados a la transición misma.

Para eso se siguieron cinco etapas:

- . Definición del estudio a realizar
- . Definición de la situación sin traspaso
- . Definición de la situación luego del traspaso
- . Consideración de ingresos y egresos "por única vez"
- . Planteo de flujos diferenciales para capturar el impacto financiero neto.

## **Situación del personal involucrado**

Con respecto al personal que actualmente está trabajando en ITIEM, la Facultad de Ingeniería de la UNC propone incorporar en su plantel, con reconocimiento de antigüedad, sólo a 10 empleados:

- . Seis de ellos son de Planta Permanente,
- . Tres son Jornalizados Adscriptos y
- . Uno es de Planta Permanente de Ministerio Adscripto.

Cabe destacar que en la actualidad trabajan en ITIEM 21 personas:

- 15 conforman la Planta Permanente,
- 5 son Jornalizados Adscriptos y
- 1 es de Planta Permanente de Ministerio Adscripto.

Sin embargo, tres de las personas que forman parte de la Planta Permanente serán absorbidos por la Universidad de San Juan. Lo que implica que el Estado Provincial dejará de pagarles sus haberes.

## **Definición de la situación sin reestructuración**

En primer lugar se ha caracterizado la **situación sin traspaso** de ITIEM, es decir, se ha efectuado la cuantificación de su movimiento financiero de no producirse la reestructuración.

Para ello se han planteado los ingresos y egresos efectivos de fondos que se producen actualmente con motivo su funcionamiento:

- **Ingresos:** en el caso de que ITIEM obtuviera ingresos efectivos por prestaciones de servicios al sector privado o similares, éstos deben ser considerados en el planteo de la situación actual.

- **Erogaciones:** deben considerarse las erogaciones efectivas que actualmente se producen en concepto de Personal, Bienes y Servicios.

En el caso del Personal es conveniente (aún cuando en la situación actual no existen distinciones al respecto), diferenciar las erogaciones asociadas a:

- \* el grupo de personas que serían transferidas a la Facultad de Ingeniería de la UNC resultante del traspaso de ITIEM,
- \* el grupo de personas que serían transferidas a la Universidad de San Juan y
- \* el grupo de personas que se reubicaría en otras reparticiones del Gobierno.

## **Definición de la situación luego de la reestructuración**

Se ha caracterizado la **situación una vez terminado el proceso**, es decir, se ha efectuado la estimación cuantitativa del movimiento financiero una vez que se produzca el traspaso de ITIEM a la Facultad de Ingeniería de la UNC.

Se han considerado en este caso:

- **Ingresos:** en el caso de que se previera que el Estado Provincial obtenga ingresos efectivos (por prestaciones de servicios al sector privado o similares) luego de producido el traspaso. Estos podrían estar formados por los pagos de los bienes muebles que la Facultad debiera realizar.

- **Erogaciones:** deben considerarse las erogaciones efectivas que se producirán concepto de Personal, Bienes y Servicios.

En el caso del Personal estas erogaciones estarán asociadas al grupo de personas que se reubicaría en otras reparticiones del Gobierno. **No** deben considerarse erogaciones asociadas al grupo de personas que aceptarían ser transferidas a la Facultad de Ingeniería de la UNC ni al grupo de personas que se trasladan a la Universidad de San Juan, ya que no se producirán egresos efectivos en el futuro por esos conceptos.

## **Consideración de ingresos y egresos "por única vez"**

Es frecuente que con motivo de la puesta en marcha y el desarrollo de un proceso de reestructuración se produzcan ingresos y erogaciones que luego no se repetirán, tales como traslado de muebles, equipos o maquinarias, indemnizaciones al personal que se retira, venta de bienes que ya no se utilizarán, etc..

Estos ingresos y egresos deben ser identificados y cuantificados, de manera de poder calcular un ingreso neto (que puede ser positivo o negativo).

## **Planteo de flujos diferenciales y estimación del impacto financiero neto**

En base a las cuantificaciones precedentes, deberán plantearse los flujos diferenciales para cada rubro de ingresos y egresos que se haya considerado. Dado que el objetivo es determinar el impacto financiero del traspaso de ITIEM, a los valores de la situación actual deberán deducirse de los valores de la situación post-reestructuración, para cada rubro.

De esta forma se confeccionará un flujo diferencial que permitirá cuantificar el ahorro o desahorro neto por período. Además, el ingreso neto (positivo o negativo) que se producirá por única vez deberá ser imputado al momento "cero" de dicho flujo.

## B. FUENTES DE INFORMACION UTILIZADAS

La información utilizada ha provenido básicamente del Ministerio de Ambiente y Obras Públicas y ha sido suministrada por el Ingeniero Marcos Zandomeni.

## C. ESTIMACION DE LOS RUBROS RELEVANTES Y PLANTEO DEL FLUJO DIFERENCIAL

El cálculo de los valores que asumen las variables relevantes en cada una de las etapas antes descritas se ha basado en la siguiente metodología:

### Definición de la situación sin traspaso

- Ingresos: Se ha considerado que la Unidad obtiene ingresos efectivos por prestaciones de servicios al sector privado o similares en la situación actual. Los ingresos anuales por servicios prestados al sector privado se han estimado en base a los valores históricos observados.

- Erogaciones:

**Personal**: Se han considerado para la estimación de los costos que al Estado le ocasionan las erogaciones en personal de los tres grupos mencionados, sus remuneraciones incluidos los pagos de salarios familiares, aportes jubilatorios, etc..

**Bienes y servicios**: Se han estimado estos rubros en base al promedio de los valores anuales correspondientes a las ejecuciones presupuestarias de la Unidad en el período 1992-1995.

### Definición de la situación luego del traspaso

- Ingresos: Se ha considerado que el Estado no obtendrá ingresos efectivos por prestaciones de servicios al sector privado o similares en la situación posterior a la reforma.

- Erogaciones:

**Personal**: Respecto del grupo de personas que serían transferidas a la Facultad de Ingeniería de la UNC resultante del traspaso de ITIEM, se les ha imputado un valor nulo, porque dejarían de pertenecer a la planta de personal del Estado. Lo mismo sucede con el grupo de personas que serían transferidas a la Universidad de San Juan. Respecto del grupo de personas que se reubicaría en otras reparticiones del Gobierno, se deben colocar las remuneraciones que seguirán percibiendo.

**Bienes y servicios**: Se ha considerado que los valores de estos rubros

desaparecerían como consecuencia del traspaso. Esto implica imputarles un valor nulo, porque dejarían de ser erogaciones del Estado.

**Alquiler del Edificio:** En el convenio se ha previsto que "La Provincia cede a la Universidad en comodato por un plazo de 5 años el inmueble". Esto implica considerar en el flujo un valor de alquiler nulo durante el plazo que dure el préstamo (5 años). A partir de allí este edificio podría alquilarse y obtener esta renta (se incluye en el flujo como ingreso). Se ha estimado el alquiler anual atendiendo a lo que indica el mercado de rentas.

**Pago de servicios (Costo de los estudios a realizar):** la Provincia debe pagar por los ensayos e inspecciones solicitadas a la Facultad de Ingeniería. El momento a partir del cual se produzcan estas erogaciones dependen del volumen de prácticas requeridas anuales. Se ha estimado, en base a la experiencia del Ministerio, el gasto mensual en ensayos.

### Ingresos y egresos "por única vez"

No se han identificado ingresos ni egresos por única vez que surjan del proceso bajo análisis.

Con respecto al **valor de los bienes muebles entregados**, el convenio prevé el pago de los mismos por parte de la Facultad de Ingeniería de la UNC.

### Planteo de flujos diferenciales y estimación del impacto financiero neto

Se han planteado los flujos diferenciales de manera de netear a los definidos en la situación con traspaso de los estimados para la situación base.

Dada la dificultad para estimar algunos de los rubros, para la determinación de las conclusiones se han planteado escenarios alternativos.

El valor actual del flujo diferencial se ha calculado utilizando una tasa de descuento del 13%.

Además se ha calculado el valor actual del flujo diferencial de la situación con traspaso optimizada versus la situación base. Las diferencias entre los valores actuales de las situaciones "con traspaso optimizada" y "con traspaso" indican los ahorros que el Estado podría generar si se optimizace. Esto básicamente implica:

- cobrar alquiler por el inmueble,
- no comprometer un pago mínimo mayor al que normalmente se realizaría,
- financiar los bienes muebles.

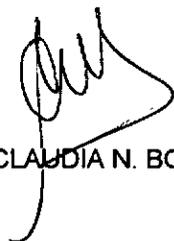
Mendoza, 3 de enero de 1997.

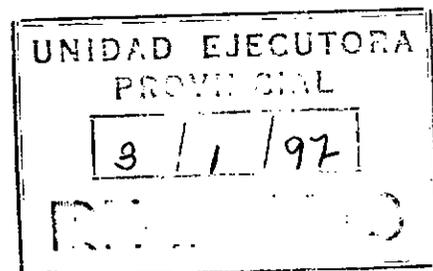
Sr.  
Coordinador Ejecutivo de la  
Unidad Ejecutora Provincial  
Prof. ELIGIO CONCATTI  
S / D

Me dirijo a usted a fin de elevarle el Segundo Informe Parcial correspondiente al contrato de obra suscripto con el Consejo Federal de Inversiones.

Este informe abarca el mes de **diciembre** del pasado año y se encuentra referido al análisis de los emprendimientos privados a fin de definir las **pautas de negociación**, con miras a la firma de los respectivos contratos de tercerización.

Sin otro particular, lo saludo atentamente.

  
Lic. CLAUDIA N. BOTTEON



**PROGRAMA DE MODERNIZACION INTEGRAL DEL ESTADO PROVINCIAL  
COMPONENTE 2: ACCIONES INMEDIATAS**

**SEGUNDO INFORME PARCIAL  
Lic. CLAUDIA N. BOTTEON**

El presente informe se refiere a las actividades desarrolladas durante el mes de diciembre de 1996, en el marco del PROGRAMA DE MODERNIZACION INTEGRAL DEL ESTADO PROVINCIAL (COMPONENTE 2: ACCIONES INMEDIATAS) por quien suscribe.

Las tareas realizadas han estado referidas al análisis de índole económico-financiera de los emprendimientos privados a formarse con motivo de la tercerización de actividades, con el objeto de definir pautas de negociación útiles para la firma del contrato de tercerización correspondiente.

El análisis realizado ha consistido básicamente en definir qué tipo de trabajos, en qué cantidad y por cuánto tiempo se le asegura al emprendimiento privado, como así también decidir acerca de la conveniencia de entregarles otros instrumentos, equipos o maquinarias en forma temporaria o permanente. El objetivo es que de la tercerización resulte una empresa que pueda mantenerse en el tiempo, pero que no obtenga de los trabajos asegurados por el Estado una rentabilidad superior a los parámetros considerados "normales".

Se ha trabajado en el proceso de tercerización de la Dirección de Transporte.

A continuación se describen los estudios realizados en este proceso y el estado de avance a la fecha de confección del presente informe.

## **I- PROCESO DE REESTRUCTURACION DE LA DIRECCION DE TRANSPORTE- ANALISIS DEL EMPRENDIMIENTO PRIVADO - DETERMINACION DE PAUTAS DE NEGOCIACION**

Este estudio realizado tuvo por objeto analizar el emprendimiento privado desde el punto de vista de los empleados que se tercerizan. Se apuntó a obtener conclusiones acerca de los volúmenes de trabajo a entregarles, los precios que podrán cobrar por sus servicios y la contraprestación que estarán obligados a realizar al Estado Provincial.

### **A. ESTADO DE AVANCE DEL PROCESO DE TERCERIZACION**

Según surge de los expedientes relacionados y de las reuniones con los interesados, la situación actual, en lo que respecta al presente análisis, es la siguiente:

Desde el punto de vista formal, ya se han formado dos cooperativas (PERFIL LTDA. y TECNI-TRANS LTDA.), las cuales han obtenido autorización para funcionar.

La primera está formada por los siete empleados que conforman el Departamento de Control Económico-Financiero, mientras que la segunda está compuesta por siete de los ocho agentes que conforman la División Técnica Vehicular.

En principio, de acuerdo a lo pactado, las tareas a entregar, son las siguientes:

- Tareas de revisión técnica de los vehículos (de todas las categorías): 50% del trabajo a cada una de las Cooperativas.
- Tareas de control económico-financiero (recopilación de información respecto de los concesionarios, permisionarios y prestatarios de servicios de transporte): a entregar a la Cooperativa PERFIL LTDA.

Estas tareas serían asignadas por un lapso de cinco años. A partir de entonces las actividades serían licitadas en forma abierta al sector privado.

Existe además una tabla de tarifas a cobrar a los usuarios sugerida por los empleados y que ha sido revisada en el estudio elaborado.

Las inversiones en equipamiento, capacitación e infraestructura serán realizadas por los tercerizados y por ende el equipamiento quedará en su poder al cabo de los cinco años.

### **B. METODOLOGIA UTILIZADA**

La metodología utilizada ha consistido en el planteo de los flujos de ingresos y gastos para cada una de las Cooperativas que se han formado, de manera de simular el funcionamiento de las nuevas empresas privadas.

Estos flujos han sido planteados "desde el punto de vista de los empleados", con el objeto de evaluar la rentabilidad de la actividad que se les propone.

A pesar de lo que afirman con insistencia los interesados, acerca de que la conformación de dos Cooperativas tiene por objeto evitar la situación de monopolio, esto no tiene sentido económico. Aún cuando se conformen dos empresas, estas no competirán ni por el mercado ni en el mercado, ya que las revisiones vehiculares serán obligatorias, la carga de trabajo se dividirá entre ambas y los precios a cobrar y las pautas de calidad en el servicio estarán preestablecidos.

Dado esta situación de monopolio, la idea básica es no entregar a los tercerizados un negocio con rentabilidad excesiva, pero tampoco un esquema de trabajo que pueda conducirlos a la falencia económica (la cual implicaría seguramente la interrupción de los servicios) durante los cinco años en que lo toman a su cargo.

Se ha adoptado un horizonte de análisis de cinco años, suponiendo que los agentes tercerizados realizan las inversiones al inicio y que al final conservan los equipos y pueden venderlos.

Si bien existe la posibilidad cierta de que las Cooperativas se presenten a la licitación de las tareas a realizar entonces, no es segura la obtención de las mismas, por lo cual sería arriesgado trabajar con un supuesto de recontractación de tal naturaleza. Al respecto, es importante tener en cuenta que hoy existen talleres en condiciones de realizar las tareas que se tercerizan y que además se ha tomado conocimiento de privados que hoy estarían en condiciones de hacerlo. Esto refuerza la afirmación anterior, respecto del carácter monopólico y "no desafiante" que tendrán, durante estos cinco años, las actividades que se tercerizan.

Adicionalmente se han considerado las indemnizaciones que deberían recibir los tercerizados (a pesar de que no se harían efectivas), en razón de que representan un "sacrificio" realizado por los interesados, que debe incorporarse como el costo de oportunidad de acceder a la tercerización.

De los flujos obtenidos se obtuvieron los indicadores de rentabilidad de la actividad, para los cinco años. Una vez obtenidos los mismos se efectuaron simulaciones a fin de ajustar esa rentabilidad a estándares normales para nuestro país, para lo cual se modificaron algunas variables que podrían ser "negociables" con los tercerizados, tales como:

- . las tarifas a cobrar por revisiones técnicas,
- . las tarifas a cobrar por control económico-financiero y
- . la tasa de contraprestación que debe realizar al Estado Provincial por la concesión.

Dado que existen tres variables que pueden ser objeto de negociación y que por ello pueden apartarse de los valores sugeridos en el expediente, se han formulado cinco alternativas que combinan, de diferente forma, tales modificaciones.

## **B. RESULTADOS OBTENIDOS**

### **a) Análisis de la situación planteada en los expedientes**

Las estimaciones han sido realizadas utilizando la información que consta en los expedientes referidos al proceso y las tablas tarifarias sugeridas por el Contador Aldo Randich en informes posteriores remitidos a la Unidad Ejecutora Provincial.

Se basan en los siguientes supuestos:

- **Estimaciones de ingresos**

Los ingresos han sido divididos en aquellos que provienen de revisiones técnicas de vehículos y los que se generan por el control económico-financiero a realizar a concesionarios, permissionarios y prestatarios.

Los ingresos del primer tipo han sido estimados en función de las cantidades de revisiones técnicas a realizar (por tipo de revisión, por categoría de vehículos y por año) y de las tablas de tarifas sugeridas.

El ingreso total anual resultante, con IVA, asciende a \$812.428, disponiéndose del 50% para cada cooperativa ya que dividirían las revisiones técnicas por partes iguales.

Los ingresos del segundo tipo han sido estimados en función de las cantidades de controles a realizar (por tipo de revisión, por categoría de vehículos y por año) y de las tablas de tarifas sugeridas.

El ingreso total anual resultante, con IVA, asciende a \$156.581 que corresponden sólo a la Cooperativa PERFIL LTDA..

- **Inversiones a realizar**

Las inversiones a realizar por los tercerizados, han sido estimadas en función de la información contenida en los expedientes y completada luego por el contador Aldo Randich. Los rubros incluidos corresponden a equipamiento, infraestructura, instalaciones y capacitación en el manejo.

El total a invertir en cada taller, con IVA, asciende a \$107.206.

- **Estimaciones de costos**

Los costos han sido divididos en fijos y variables, según su monto dependa o no de la cantidad de tareas a realizar.

- Los costos fijos han sido estimados en base a las erogaciones necesarias para el normal funcionamiento de los talleres. Incluyen personal, apoyo administrativo, asesoramiento jurídico-contable, teléfono, servicios, alquiler, viáticos y movilidad, tasas municipales y gastos generales.

El costo en personal se refiere a los salarios a percibir por los empleados que se tercerizan. Para su estimación se ha supuesto el doble de lo que perciben en la actualidad en el Estado Provincial.

- Los costos variables se refieren a la tasa de contraprestación que las cooperativas deberán abonar al Estado Provincial. Esta tasa ha sido sugerida en el 3%.

A esto se ha agregado un costo variable del 10% de los ingresos, representativo de gastos variables de funcionamiento.

Estos costos variables han sido calculados tanto para las tareas de revisión técnica como para las de control económico-financiero.

- **Impuestos a pagar**

Los impuestos que se han considerado son los siguientes:

- Ingresos Brutos: la tasa utilizada es del 4%, ya que se ha incluido el 3% correspondiente a ese tributo y el 1% correspondiente al impuesto específico que deben tributar las cooperativas.

- Impuesto al Valor Agregado: se ha considerado una alícuota del 21%, determinándose anualmente la posición neta y el monto a pagar.

- Impuesto a las Ganancias: debido a que en las cooperativas se tributa en cabeza de los asociados, su consideración se ha realizado dentro del flujo de fondos para los tercerizados, suponiendo que son ellos los que deben ingresarlo al organismo recaudador.

• **Flujos de fondos y rentabilidad**

Con las estimaciones antes detalladas se han conformado los flujos de fondos para los tercerizados, incluyendo los siguientes conceptos:

1. Ingresos por revisiones técnicas
2. Ingresos por control económico-financiero - Recupero de las inversiones al cabo de cinco años
3. Costos fijos
4. Costos variables
5. Impuestos a pagar
6. Aporte jubilatorio autónomo (que los tercerizados deberán realizar por su cuenta)
7. Inversiones a realizar
8. Indemnizaciones no cobradas (costo de oportunidad de tercerizarse)

Este flujo de fondos ha sido planteado para las dos cooperativas por separado. Los resultados obtenidos son los siguientes:

	VALOR ACTUAL NETO	TASA INTERNA DE RETORNO (ANUAL)
PERFIL LTDA.	174.718	39,6%
TECNI-TRANS LTDA.	121.873	41,3%

**b) Ajustes posibles**

Los indicadores de rentabilidad obtenidos aparecen como excesivos respecto de los estándares que hoy son normales en nuestro país. Por tal motivo se han efectuado ejercicios tendientes a llevarlas a valores considerados "normales" (15% anual).

Los ejercicios realizados han consistido en modificar los valores de algunas variables que pueden negociarse con los tercerizados. Tales variables son:

1. Las tarifas a cobrar por revisiones técnicas vehiculares (TRV).
2. Las tarifas a cobrar por control económico-financiero (TCEF).
3. La tasa de contraprestación que deben pagar los tercerizados al Estado (TC).

Se han planteado cinco alternativas posibles, obteniéndose los siguientes resultados:

	REDUCCION PORCENTUAL EN TRV	REDUCCION PORCENTUAL EN TCEF	VALOR DE TC
ALTERNATIVA 1	13,2%	25%	3%
ALTERNATIVA 2	0%	4%	13,2%
ALTERNATIVA 3	10%	25%	5%
ALTERNATIVA 4	8,5%	9%	7%
ALTERNATIVA 5	4,5%	11%	10%

NOTA: las reducciones porcentuales indicadas en las dos primeras columnas, deberían realizarse sobre los valores sugeridos por el contador Randich.

Siguiendo las combinaciones sugeridas en cada alternativa, las rentabilidades de ambas cooperativas resultan del 15% anual, lo cual puede considerarse como "normal".

Por ejemplo: se obtienen las rentabilidades mencionadas si, según la alternativa 1, la tasa de contraprestación se mantiene en el 3%, pero las TRV se reducen en un 13,2% y las TCEF se reducen en un 25%. En tal caso las tarifas a cobrar por revisiones técnicas serían las siguientes:

GRUPO I: Micros y Omnibus	Técnica	43.83
	Gases y humos	10.85
GRUPO II: Taxis	Técnica	25.61
	Gases y humos	10.85
GRUPO III: Vehículos escolares	Técnica	25.61
	Gases y humos	10.85
GRUPO IV: Remises	Técnica	25.61
	Gases y humos	10.85
GRUPO V: Vehículos para turismo	Técnica	25.61
	Gases y humos	10.85
GRUPO VI: Comitentes determinados	Total	25.61
GRUPO VII: Renovación unidades	Total micros	43.83
	Total otros	25.61

Asimismo, las tarifas a cobrar por control económico financiero serían:

GRUPO I: Micros y Omnibus	Técnica	5.63
	Gases y humos	2.25
GRUPO II: Taxis	Técnica	5.63
	Gases y humos	2.25
GRUPO III: Vehículos escolares	Técnica	5.63
	Gases y humos	2.25
GRUPO IV: Remises	Técnica	5.63
	Gases y humos	2.25
GRUPO V: Vehículos para turismo	Técnica	5.63
	Gases y humos	2.25
GRUPO VI: Comitentes determinados	Total	5.63
GRUPO VII: Renovación unidades	Total micros	5.63
	Total otros	5.63

Sintéticamente, de lo analizado se concluye que:

- Si se trabaja con las variables tal como surgen de los expedientes y de la información proporcionada por el contador Randich, las rentabilidades para ambas cooperativas son excesivas (cercanas al 40% anual).
- Es posible practicar reducciones en algunas variables clave, tales como las tarifas a cobrar por revisiones técnicas vehiculares, las tarifas a cobrar por control económico-financiero y la tasa de contraprestación que deben pagar los tercerizados al Estado.

Con las reducciones sugeridas se obtienen rentabilidades normales (15% anual) para los tercerizados, de manera de no entregarles una actividad rentable en exceso ni tampoco destinada al desfinanciamiento en el corto plazo.