

***UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA
EQUINOCCIAL***

***FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE COSTOS INDUSTRIALES***

**TESIS PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO
DE TECNÓLOGO EN COSTOS INDUSTRIALES**

**TEMA: EL SERVICIO DE ASISTENCIA
AMBULATORIA MÉDICA PRIVADA EN
LA CIUDAD DE QUITO.**

***ROCIO CHIRIBOGA COSTALES
GALO FLORES ALARCON***

DIRECTOR DE TESIS:

SR. ING. GALO PONCE ITURRIAGA

AÑO LECTIVO 1991-1992

QUITO, JUNIO 1994.

Agradecimiento

La realización del presente trabajo, no hubiese podido ser, sin contar con el apoyo intelectual organizacional que nos brindó nuestro Director

Sr. Ing. Galo Ponce Hurriaga

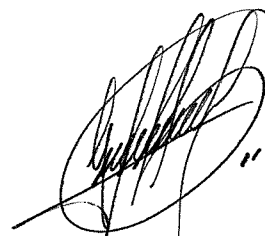
a través de sus valiosos conocimientos y vasta experiencia. Es por esto que le manifestamos nuestra gratitud imperecedera.

Los Autores.

Quito, Junio 1994.

DEL CONTENIDO DE LA PRESENTE
TESIS, SE RESPONSABILIZAN
LOS AUTORES

Rocío Chiriboga.

A handwritten signature in black ink, appearing to be 'Rocío Chiriboga', written in a cursive style with a large loop at the end.

TOMO I

TEORIA

CAPITULO No. 1

UNIDAD MÉDICA MÓVIL

1.- INTRODUCCIÓN:

Unidad Médica Móvil es un importante estudio y proyecto económico social desarrollado como un plan de tesis y como un instrumento de inversión que puede ser implementado en la ciudad de Quito en la medida que demos demos de que sea financiera y económicamente viable y que tome en cuenta las necesidades de protección de salud y capte mano de obra calificada .

Según estudios de la Organización Mundial de la Salud (OMS), y Estadísticas Hospitalarias, los adultos mayores de treinta años tiene un riesgo muy elevado de quebranto de su salud.

En países latinoamericanos, en el que el Ecuador se incluye, los habitantes de los sectores urbanos tienen una escasa tradición de practicar deportes. La naturaleza de sus actividades los vuelve sedentarios.

La escasa costumbre, prácticamente ninguna, de revisarse periódicamente el estado de su salud, cuando hace crisis, la enfermedad esta muy avanzada o los síntomas son de alguna gravedad.

Ocupa un primer lugar de riesgo las alteraciones en la presión arterial que clínicamente en sus primeras manifestaciones, no presenta síntomas externos que lleve a quien lo sufre a acudir al médico.

2.- CRECIMIENTO POBLACIONAL:

La población urbana del cantón Quito para 1993 y para 1994 se calcula en 1,251.161 y 1,288.420 respectivamente (MARKOP ESTADÍSTICAS 1992).

De este total, el 34,45% (según la misma fuente) corresponde a personas mayores de 30 años.

Los niveles socio económicos de la ciudad de Quito son los siguientes

ALTO	7.68%
MEDIO MEDIO	31.80%
MEDIO BAJO	39.34%
BAJO	21.18%
.....	
TOTAL	100.00%

De los datos anteriores, podemos inferir que solo en la ciudad de Quito hay 431.650 habitantes mayores de 30 años que potencialmente requieren y demandan una cobertura de salud durante 1993.

De este total, las personas ubicadas en los estratos Alto y Medio Medio, están en condiciones económicas de asumir satisfactoriamente protecciones de salud, es decir, 170.415.

Las personas que por su condición económica no pueden aspirar a una atención médica constituyen una significativa mayoría que representa el 60.52% de la población mayor de 30 años.

El diagnóstico de cobertura de salud para personas menores de 30 años es realmente alarmante.

La tasa de mortalidad infantil del país es del 44.20 x mil.

La tasa de natalidad es del 26.70 x mil, El índice de crecimiento vegetativo para el quinquenio 1995-2000 es del 24.76%.

Estos datos nos llevan a establecer que el problema salud en el Ecuador es crítico, que el estado por sí mismo no ha podido ni podrá solucionar y que es necesario que la empresa privada empiece a dar respuestas que sean parte de la solución global de un problema que atañe a todos los ecuatorianos.

3.- NATURALEZA DEL PROYECTO:

El presente proyecto pretende desarrollar la prestación de un servicio paramédico, que complementa y ayuda al trabajo del facultativo que consiste en el traslado inmediato de ambulancias ante una llamada del afiliado para conservar los signos vitales, trasladarle a una estación hospitalaria y entregar el paciente al médico de su confianza para le brinde la asistencia médica que corresponda.

De ninguna manera es una competencia para el médico, la asistencia ambulatoria será brindada por facultativos utiólogos (especialistas en terapia intensiva), que suministrarán atención emergente desde el sitio donde se encuentre el paciente hasta el centro médico previamente determinado.

Para brindar un servicio eficiente que fundamentalmente conserven la vida del paciente es necesario montar una infraestructura ágil y moderna de ambulancias totalmente equipadas, de sistemas de comunicación efectivos y de personal altamente calificado.

LA VIDA DEL PACIENTE ES LA FUNDAMENTAL PRIORIDAD.

4.- UBICACIÓN DEL PROYECTO:

Unidad Médica Móvil tiene como propósito ser un importante centro de captación y atención de llamadas de emergencia, dirigido a los segmentos Alto y Medio Medio de la población urbana de la ciudad de Quito.

Posteriormente se incursionará con el segmento Medio Bajo de la población.

Sus instalaciones principales estarán ubicadas en el sector centro norte de la ciudad y sus ambulancias estarán rodando en sectores predeterminados para facilitar la rápida llegada de las ambulancias al sitio de llamada.

5.- COMO FUNCIONA EL SERVICIO:

Se brindará una atención de 24 horas los 365 días del año en áreas específicas y adecuadamente sectorizadas para superar los inconvenientes que la topografía de la ciudad y la congestión de tránsito puedan causar. Para tener acceso a este servicio, el proyecto prevee una afiliación masiva de personas con derecho a:

- a.- La inmediata movilización de ambulancias para atender al usuario en su problema de salud.
- b.- Una medicación inmediata, toma de electrocardiogramas (en sitio) y si el caso lo amerita, el urgente traslado al hospital o clínica más cercana y atención hasta que el propio médico tratante del paciente se haga cargo del mismo.
- c.- Servicio permanente de electrocardiogramas sin costo adicional, las veces que sea necesario o el médico lo recomiende, los mismos que serán practicados en el centro base de operación de este servicio ambulatorio.

Para que funcione el servicio, el afiliado o un familiar muy cercano, frente a la emergencia llama inmediatamente a la central y esta a través de su sistema de comunicación ordena a la ambulancia más cercana el inmediato traslado para la atención especializada.

El tiempo de respuesta no debe ser mayor a diez minutos.

CAPITULO No. 2

EL MERCADO

1.- Crecimiento del mercado:

La población de Quito crece anualmente a un índice promedio del 6.32%, que es uno de los más altos del mundo.

Este crecimiento obedece en un significativo porcentaje a las corrientes migratorias del interior del país.

Con un crecimiento tan significativo como el señalado, la demanda de Servicios de Salud es creciente.

2.- Entorno competitivo:

Se espera que los principales competidores del proyecto sean las clínicas y hospitales particulares ubicados en el norte de la ciudad de Quito los cuales representan solamente un pequeño porcentaje de las opciones totales con que cuenta el afiliado potencial de este servicio. Es por lo tanto razonable suponer que el mercado pertinente del proyecto es de hecho mucho más amplio que el limitado al mercado norte de la ciudad.

De hecho, nuestro proyecto, si bien es cierto que en su etapa inicial atenderá el mercado centro norte, este se ampliará a sectores densamente poblados del sur de la ciudad con el artificio de hacer patrullar a las ambulancias por esos sectores.

3.- Competidores existentes:

Actualmente hay tres servicios ambulatorios en la ciudad de Quito. Todos están ubicados en una franja geográfica que los hace cercanos entre si.

Servicio	Nro. Afiliados
UTIM	55.000
METROPOLITANO	5.000
ECUASANITAS	35.000

Todos estos servicios ofrecen una cobertura adecuada y han realizado convenios con centros hospitalarios en los cuales tienen intereses accionarios.

4.- Nuevos participantes potenciales:

Dado lo interesante y novedoso del servicio es de esperar que clínicas particulares implementen este servicio con la sola incorporación de ambulancias con la limitación de que estos intentarán trasladar a los usuarios hacia sus propios centros hospitalarios.

CAPITULO No. 3

EL PROYECTO

1.- El mercado meta:

El número de habitantes de los estratos Alto y Medio Medio mayores de 30 años para los próximos 6 años se proyecta como sigue: (*)

Año	Nro: Habitantes
1993	170.415
1994	181.185
1995	192.636
1996	204.811
1997	217.755
1998	231.517

(*) Proyección al 6.32% de crecimiento de la ciudad

Fuente: MARKOP ESTADÍSTICAS 1992

El proyecto tiene como objetivo atraer a una importante cantidad de habitantes para que se afilien a este servicio en la seguridad de que encontrará una respuesta adecuada a sus llamadas de emergencia.

El cliente meta del proyecto está caracterizado de la siguiente manera:

- * ^cConsiente de la importancia de su salud.
- * Con capacidad de pagar su afiliación sin resentir su economía.
- * Con posibilidades de afiliarse a sus familiares dependientes.

El mercado meta del proyecto serán las familias de los estratos Alto y Medio Medio y grupos organizados (Asociaciones de Profesionales, Compañías o Clubes, por ejemplo).

Se pretende captar las siguientes afiliaciones:

Año	Nro. Afiliados	Acumulado
1993	9.500	9.500
1994	7.700	17.200
1995	7.500	24.700
1996	8.700	33.400
1997	11.200	44.600
1998	10.800	55.400

Estas afiliaciones tienen la siguiente relación con el mercado potencial.

Año	Competencia	Unidad Médica	Mercado Insatisfecho	Partic. % Insatisfecho
1993	85.000	9.500	75.915	45
1994	93.500	17.200	70.485	39
1995	102.850	24.700	65.086	34
1996	113.135	33.400	58.276	28
1997	124.449	44.600	47.706	22
1998	136.893	55.400	39.224	17

La participación de nuestro proyecto que esperamos captar en el mercado es la siguiente:

Año	Porcentaje
1993	6.00%
1994	9.00%
1995	13.00%
1996	16.00%
1997	21.00%
1998	24.00%

De los cuadros anteriores se puede determinar que hay una brecha del mercado importante que puede ser captado por nuevas competencias y que la estructura de mercado para las empresas existentes, en el que se incluye nuestro proyecto, da cabida para todos.

El potencial del mercado es realmente interesante y el desafío es competir para satisfacer la demanda de atención emergente exclusivamente a través de la calidad del servicio.

2.- Plan de implementación:

El período de implementación de este proyecto es de 6 meses tiempo en el cual la organización y el suministro de requerimientos estará a punto.

Durante este tiempo el personal deberá estar contratado.

Se prevee que en el mes cuarto se incorpore el personal administrativo básico en el que incluye al gerente general.

El personal paramédico empezará a trabajar en el mes 6 que es en el que está previsto la llegada de las primeras 2 ambulancias.

La tercera ambulancia se incorporará en el mes 31, la cuarta ambulancia entrará en operaciones en el mes 55.

3.- Costo de capital y plan de financiamiento:

El costo nominal del proyecto es de 423,000.000 de sucres el mismo que será financiado de la siguiente manera:

Aporte de accionistas	300,000.000
Préstamos bancarios locales	123,000.000

El aporte de capital empezará en el mes 1 hasta el mes 12 completando el monto señalado.

Los préstamos bancarios se darán a través de una línea de crédito con desembolsos que empezarán en el mes 5.

En el Flujo de Caja del primer año consta de manera detallada el flujo como deberán ingresar los fondos aportados por los accionistas y entregado por el Banco así como se empezarán a pagar los mismos dentro del mismo año y en el siguiente (cédulas 16 y 30).

4.- Administración durante la implementación:

La administración de la organización y puesta en marcha de este proyecto correrá a cargo de un gerente profesional con la supervisión del departamento de proyectos del banco o bancos que financien los requerimientos de capital.

5.- Administración durante la operación:

El éxito del proyecto dependerá en gran medida de la habilidad de la gerencia para comercializarlo eficazmente y operarlo eficientemente. Por lo tanto, se pretende reclutar un equipo gerencial y de mercadeo muy calificado y experimentado.

El personal paramédico deberá estar dirigido por un médico de reconocido prestigio nacional y el personal de su equipo deberá ser preferentemente personal joven que se sujete a un sistema de entrenamiento permanente.

CAPITULO No. 4

PRESUPUESTACIÓN FINANCIERA

Los ingresos por la prestación de nuestros servicios se dividen en dos rubros:

Cuota de Inscripción.- Pago único que el cliente realiza al momento de afiliarse a Unidad Médica Móvil. Este valor servirá para cubrir parte de los gastos del departamento de ventas.

Cuota de afiliación.- Es el valor anual que el cliente debe pagar por los servicios contratados.

En el primer caso el pago necesariamente será al contado; en el segundo caso se prevé facilidades de pago para hacer más atractiva la afiliación permanente.

PRESUPUESTO AÑO 1.(1993)

1.- INGRESOS:

1.1.- Aporte de accionistas:

Los primeros ingresos presupuestados, corresponden al aporte que realizan los Accionistas, que ascienden a 300.000.000, en cuotas mensuales de 25.000.000.

1.2.- Cuotas de inscripción:

El monto recaudado por las cuotas de inscripción es de S/.28.500.000. El valor de cada cuota es de S/. 3.000 por introducción al mercado. Tomando como referencia a la empresa Utim, cuya cuota de inscripción es de S/. 5.000. (ver cédula No. 1).

1.3.- Cuotas de afiliación:

Las cuotas de afiliación generaron un ingreso de S/. 231.000.000. El valor del servicio para este año será de S/. 84.000. Por promoción este valor el cliente lo podrá cancelar en pagos mensuales y sin recargos.(ver cédula No. 2).

2.- EGRESOS:

2.1.- Gastos de Organización y Constitución:

Los Gastos de Organización de Unidad Médica Móvil están conformados por honorarios para el diseño de formatos, organización administrativa con su respectivo sistema de control.

Dentro de los Gastos de Constitución se consideran honorarios del notario, escrituras, publicación en la prensa, registro mercantil, cámara de comercio, pago por nombramientos, impuestos, honorarios del abogado, (ver cédula No. 3 y 4).

Los gastos presupuestados de Organización y Constitución ascienden a S/. 850.000 y S/. 6.000.000 respectivamente.

2.2.- Estudio de factibilidad:

El Estudio de factibilidad de este proyecto se supone que costará S/. 2.000.000 pagaderos en el mes 6.

2.3.- Importación de ambulancias:

En el tercer mes empezamos con los trámites para la importación de dos ambulancias. El costo total de estas ambulancias es de S/. 238.208.539. Para esta importación es necesaria la contratación de una carta de crédito por USD 82.700 a nueve meses plazo con un interés del 12% anual. La cotización del dólar americano se estima en S/. 1.950. (ver cédula No. 5).

Las ambulancias a importarse tienen entre otras, las siguientes características:

- Año 1993
- Modelo Ford Supervan E-350 (equipamiento municipal).
- Transmisión automática tres velocidades C-6 heavy duty
- Carburador de 4 cabezas

- Aire acondicionado central.
- Almacenaje de combustible; 2 tanques, principal 22 gls., auxiliar 18 gls.
- Frenos de disco

Además cada ambulancia vendrá equipada con lo siguiente:

- Resucitador automático y manual..
- Sistema de suministro de oxígeno central y manual..
- Equipo desfibrilador y monitor cardíaco.
- Sistema de aspiración central y portátil.
- Electrocardiografo central y manual.
- Camilla con elevador automático.
- Sistema de amortiguación vehicular.
- Suministrador de agua pura, fría y caliente.

Cada ambulancia contará con el siguiente personal:

- Un médico tratante
- Una enfermera
- Un camillero
- Un chofer

2.4.- Sistema de comunicaciones:

El sistema de comunicaciones, se lo adquiere en el mercado local en el mes cuatro con una cuota inicial de S/. 3.476.600 y el saldo a seis meses plazo con un interés del 48% anual.

(ver cédula No. 6).

2.5.- Muebles, Enseres y Equipo de Oficina:

Además, se adquieren muebles y equipo para la oficina por S/. 15.626.600 cuota inicial S/. 5.626.600 y saldo a doce meses 48% interés anual. (ver cédula No. 7).

2.6.- Nómina:

En cuanto a los sueldos del personal paramédico, administrativo y de ventas, a cada empleado se les asigna un número de salarios mínimos vitales de acuerdo a su cargo. Se estima que el Salario Mínimo Vital sufrirá un incremento del 20% en el sexto mes. (ver cédula No. 8,10,14).

En el caso del personal paramédico las jornadas de trabajo son de la siguiente forma:

- Médico Jefe	4 horas diarias
- Médicos tratantes	4 horas diarias
- Enfermeras tituladas	6 horas diarias
- Camilleros	8 horas diarias
- Choferes	8 horas diarias

2.7.- Mantenimiento de ambulancias:

Los gastos de mantenimiento de las ambulancias, entre gasolina, aceites chequeos mecánicos alcanzan un valor mensual de S/. 838.900, es decir S/. 5.872.300. (ver cédula No. 9).

En este rubro se realiza provisiones para cambios de neumáticos, baterías, mantenimiento preventivo y correctivo.

2.8.- Medicinas y fungibles:

Medicamentos para atención de emergencia así como fungibles para saturas menores, tanques de oxígeno para reactivación de respiración, catéteres, etc. se estima un consumo creciente a partir del S/.1.000.000 mensual los mismos que se pagarán al contado y se adquirirán en el mercado local. El detalle pormenorizado de estas adquisiciones será de responsabilidad definir al Jefe Médico.

2.9.- Formularios e impresos:

Se estima que en año la papelería a ser utilizada desde el mes 6 al 18 tiene un costo de S/. 2.955.600 y que serán cancelados en cuatro cuotas desde el mes 6 al 9. (ver cédula No. 11).

2.10.- Gastos Generales y de Administración:

Los Gastos Generales y de Administración: energía eléctrica, agua, arriendo de oficina central, limpieza y mantenimiento, útiles de escritorio, periódicos, teléfono y radiofrecuencias, etc., significan S/. 2.300.000 mensuales. (ver cédula No. 12).

2.11.- Seguros y reaseguros:

Los seguros de contra todo riesgo de los Activos de la compañía ascienden a S/. 6.543.900. La forma de pago consta de un pago inicial de S/. 3.543.900 y la diferencia a seis meses plazo con 48% interés anual sobre saldos. El monto asegurado es de S/. 275.000.000. La póliza entra en vigencia a partir del mes 6. (ver cédula No. 13).

En este rubro se considera además la protección contra accidentes que eventualmente puedan tener las ambulancias y cualquier reclamo de los afiliados en situaciones que no estén bajo control o responsabilidad de la empresa.

2.12.- Publicidad y lanzamiento:

Con motivo de entrar con fuerza en el mercado, se contratará una campaña publicitaria a través de todos los medios de comunicación. La publicidad contratada es para doce meses a partir del mes 6. La forma de pago se la realiza en seis cuotas mensuales. (ver cédula No. 15).

El diseño de la publicidad estará bajo la responsabilidad de una empresa especializada teniendo como objetivo la captación del sector económico ya establecido.

3.- ADMINISTRACIÓN DE CAJA:

En los tres primeros meses existen fondos disponibles (S/. 64.000.000), los mismos que son colocados en la banca al 40% anual. Estos depósitos se recuperan en los meses 4 y 5.

A partir del quinto mes es necesario recurrir a siete préstamos bancarios a corto plazo al 60% anual, los cuales sirven para financiar todas estas erogaciones. El monto de estos préstamos es de S/. 123.000.000, de los cuales se cubren hasta el mes 12 S/.77.000.000. (ver cédula No. 16)

La administración del efectivo se realiza bajo lineamientos modernos de finanzas donde los excedentes de caja se los hace producir financieramente y las diferencias se contratan con una línea de crédito en que se utilizan mensualmente los fondos estrictamente necesarios.

El costo financiero de la línea de crédito asciende a S/.19.073.125 y se recupera por inversiones temporales de caja S/.6.266.667 dando un costo financiero neto real de S/.12.806.458.

En la cédula No. 16 presentamos el cash flow total de las operaciones del primer año.

4.- RESULTADOS OPERACIONALES:

Siete meses de operación efectiva y con una inversión propia de S/.300.000.000 y con un préstamo neto real de S/46.000.000 (préstamo original de S/. 123.000.000 y pagos de S/.77.000.000), se observa un resultado negativo (pérdida inicial) de s/.105.722.025. (ver Estado de Perdidas y Ganancias, cédula No. 17, 18).

5.- SITUACIÓN FINANCIERA:

En cédulas Nros. 19 y 19.1 consta el Estado de Situación de este año donde se destaca un Activo Total de S/.265.183.724.

De este total el 88% corresponde a Activos Fijos y el 9% a Activos Corrientes.

La relación de solvencia (AC/PC), es deficiente. La empresa dispone de S/.0.32 por cada sucre adeudado, sin embargo, el respaldo real que tienen los acreedores esta con los Activos Fijos.

El Patrimonio por efecto de la pérdida cae al 65% lo que le permite seguir actuando y no estar en situación de liquidación ya que las perdidas no llegan al 50% del Capital .

Estos resultados de ninguna manera son alarmantes ya que se trata de un proyecto de 6 años con perdidas iniciales administradas.

PRESUPUESTO AÑO 2. (1994)

1.- INGRESOS:

1.1.- Cuotas de inscripción:

Se prevee que el número de clientes para este año será de 7.700, es decir que habrá una disminución con respecto al año anterior en un 19%. El valor de la inscripción se incrementará en un 100% para este año cuyo valor es de S/.6.000, en cifras monetarias se espera recaudar S/.46.200.000, lo que significa un incremento del 62% con relación al año anterior. (ver cédula No. 20).En el esquema de este proyecto, este es el año clave y todo dependerá que se logren las afiliaciones previstas las mismas que en comparación con la competencia existente es posible de lograrlo sin mayor esfuerzo, claro, siempre que haya una adecuada administración profesional.

1.2.- Cuotas de afiliación:

Para este año, el valor de las cuotas de afiliación se incrementarán en un 7%, además la forma de pago se establece en cuotas tres cuotas mensuales. El monto recaudado en este año es de S/.1.725.000.000, cabe indicar que dentro de este monto están incluidos S/.567.000.000 que corresponden a las cuotas del año anterior. (ver cédula No. 21).

2.- EGRESOS:

2.1.- Muebles, Enseres y Equipos de Oficina:

En este año se cancela S/.3.666.667 que corresponden a las últimas cuatro cuotas de la compra realizada en 1993.(ver cédula No. 7).

2.2.- Nómina:

Para 1994 se espera un incremento del 20% en el salario mínimo vital y un 30% en los beneficios sociales. No existe variación en el número de personal en ningún departamento. Las vacaciones se cubren con contratación de personal temporal y su pago se descuenta contablemente de la provisiones realizadas en los roles de pago.

Se procede de esta manera porque la naturaleza del servicio es de atención las 24 horas al día durante los 365 días del año.(ver cédula No. 22, 24, 28).

2.3.- Mantenimiento de ambulancias:

Se presupuesta por este concepto un incremento del 45% en los costos considerando permanentes alzas de los combustibles y de los demás rubros que intervienen en mantener las ambulancias en perfectas condiciones. El incremento del 45% se calcula anualizando el costo de siete meses en el año 1 y comparando con el costo total del año 2. (ver cédula No. 23).

2.4.- Medicinas y fungibles:

El consumo de estos se prevee que continuará en aumento conforme se incrementa el número de clientes. Se presupuesta un incremento anualizado del 66% .

2.5.- Formularios e impresos:

En el mes 17 se contrata la elaboración de los formularios que serán utilizados desde el mes 19 por un año, es decir hasta el mes 30. El incremento en el costo con respecto al año anterior es del 25%. La forma de pago se realizará en 4 cuotas mensuales. (ver cédula No. 25).

2.6.- Gastos Generales y de Administración:

Los gastos generales y de administración se realizan mensualmente así tenemos: agua potable, arriendo de oficina, cargos bancarios, energía eléctrica, limpieza y mantenimiento, movilización. (ver cédula No. 26).

Con respecto al año anterior el incremento es del 25%.

2.7.- Seguros y reaseguros:

En el mes 19 se contrata la póliza de seguros para los Activos de la Compañía hasta el mes 30. El costo de esta póliza es igual al del año pasado con la misma forma de pago y al mismo interés. (ver cédula No. 27).

2.8.- Publicidad:

Se seguirá dando el mismo énfasis a la publicidad, se contratará por los siguientes doce meses, se presupuesta un incremento del 25% con respecto al contrato anterior por todos los medios de comunicación. (ver cédula No. 29).

3.- ADMINISTRACIÓN DE CAJA:

En los dos primeros meses se cancelan todos los créditos otorgados en el año 1 con sus respectivos intereses. En este mismo ejercicio no es necesario contratar prestamos por cuanto la liquidez es positiva en todos los meses.

A partir del mes 2 se realizan inversiones a corto plazo que al final del año alcanzan la suma de S/.970.000.000 al 40% de interés anual.

Dado los excedentes de caja no es necesario realizar ninguna recuperación de inversión temporal.

4.- RESULTADOS OPERACIONALES:

Los costos variables representan el 10.28% de los ingresos de inscripción y afiliación.

Los costos fijos totales representan el 34.56% .

La utilidad del ejercicio asciende a S/.118.809.585 lo que permite en un solo año absorber la perdida del ejercicio anterior . (ver cédula No. 31).

Los resultados de este año permiten pagar a los empleados S/.151.963.134 por concepto de 15% de participación y la gerencia general por prima de gestión S/.101.308.756.

La empresa genera un impuesto a la renta de S/.189.953.918 que representa el 10.72% del total de ingresos y el 179.67% de la pérdida del ejercicio anterior .

5.- SITUACIÓN FINANCIERA:

El Activo Total al finalizar el año 2 asciende a S/.136.861.398 de los cuales el 14% lo conforman los Activos Fijos, el 0.47% los Activos Diferidos y el 85.53% corresponde a cuentas del Activo Corriente.

La evolución del Activo Corriente del 8.59% del año 1 salta dramáticamente al 85.53% en el año 2, lo que permite tener un índice de solvencia de S/.2.46 frente a cada sucre adeudado.

Los Pasivos Corrientes de S/. 466.999.646 en su mayor porcentaje corresponden a sueldos y utilidades por pagar al personal seguido del impuesto a la renta causado. (ver cédula No. 32).

PRESUPUESTO AÑO 3 (1.995)

1.- INGRESOS:

1.1.- Cuotas de Inscripción:

La cuota de inscripción fijada para este año es de S/.9000 por afiliado lo que representa el 50% de incremento con relación al año anterior.

Se espera captar en el año un total de S/. 67.500.000 avalados por el prestigio que al año anterior debe estar ya consolidado. (ver cédula No. 33).

1.2.- Cuotas de afiliación:

La cuota de afiliación anual es de S/. 120.000 pagaderos en tres cuotas mensuales y consecutivas a efectos de dar facilidades a los nuevos usuarios .

Los ingresos presupuestados por este concepto alcanzarán la cifra de S/. 2.594.000 valores que son los que financiarán los gastos operativos de la Unidad Médica.

Los ingresos totales de operación en el año 3 preveen un crecimiento nominal, con relación al año anterior, del 46.5%, cifra esta que mantiene la tendencia histórica de la inflación en el país. (ver cédula No. 34).

2.- EGRESOS:

2.1.- Distribución de Utilidades:

Dados los interesantes resultados del año 2, se repartirá entre los accionistas \$ 300.000.000 en el mes 28 de operaciones; esto es que en este mes se devolverá el ciento por ciento del capital aportado, por concepto de utilidades.

2.2.- Utilidades a empleados:

En el mes de Abril de este año se entregará al personal de planta \$ 151.963.134 como participación de utilidades con el procedimiento previsto en el Código del Trabajo.

2.3.- Participación Gerencia:

En Abril está igualmente previsto la entrega a la Gerencia la suma de \$ 101.308.756 por prima de generación de utilidades.
(ver cédula No. 44).

2.4.- Impuesto a la Renta:

De acuerdo a los resultados del ejercicio anterior, la empresa deberá entregar al Fisco \$ 189.452.535 por concepto de Impuesto a la Renta.

2.5.- Anticipo Impuesto a la Renta:

De conformidad con la Ley de Impuesto a la Renta, la empresa deberá satisfacer el pago de \$ 151.963.134 pagaderos en los meses de Agosto y Octubre .

2.6.- Importación Ambulancia:

Una vez cumplidos los compromisos laborales y fiscales en los primeros meses del año los mismos que demandan fuertes egresos monetarios, de inmediato se procederá a importar la tercera ambulancia con el mismo mecanismo de Carta de Crédito.

En este año, los egresos programados hasta diciembre ascienden a \$ 213.063.879 quedando dos pagos por realizar en los dos meses siguientes del próximo año.

Con la incorporación de esta ambulancia, la cobertura de servicios será mas amplia y eficiente. (ver cédula No. 35).

2.7.- Nómina personal paramédico:

El total de egresos por pago al personal paramédico será de \$.494.728.811 que comparados con el total de \$ 292.404.424 del año inmediato anterior, representa un incremento del 69,2%. (ver cédula No. 36).

2.8.- Mantenimiento ambulancias:

Dentro de la operación de este servicio, este rubro de egresos es muy importante porque un gran porcentaje de eficiencia dependerá siempre del buen estado en que se conserven estas unidades.

El total de egresos previstos es de \$ 18.273.000 que comparados con los \$ 14.629.500 del año anterior, representa un incremento del 25%. (ver cédula No. 37).

2.9.- Fungibles y medicinas:

Para este año se presupuesta un egreso de \$ 36.000.000 para mantener en permanente stock todas las medicinas y fungibles necesarios para atender emergencias.

Con relación al año anterior, el incremento previsto es del 53.2%.

2.10.- Nómina personal administrativo:

Los pagos al personal administrativo están determinados en \$ 160.429.472 frente a los \$ 111.832.380 del año anterior, es decir, al mismo personal, se le incrementa el 43.5% a sus ingresos. (ver cédula No. 38).

2.11.- Impresos de Organización:

Se prevee un egreso de \$ 4.618.400 de útiles de oficina; se presupuesta un incremento del 25% bajo normas de austeridad permanente. (ver cédula No. 39).

2.12.- Gastos Generales y de Administración:

Para cubrir los gastos que demanda la atención al público y el soporte administrativo que hay necesariamente que dar a las demandas de los afiliados, los egresos previstos por este concepto ascienden a \$ 43.120.800 en el que incluye en incremento del 25% con relación al ejercicio precedente.

(ver cédula No. 40).

2.13.- Seguros y Reaseguros:

Este rubro es muy importante para cubrirse de todas las contingencias que un servicio médico puede eventualmente presentar.

El presupuesto para este año es de \$ 9.780.000 es con un incremento del 51.7%. (ver cédula No. 41).

2.14.- Nómina personal de Ventas:

El total a egresar por pagos al personal de ventas asciende en este año a \$ 321.473.992 que comparados con los \$.203.527.734 que comparados con los egresos netos de caja del año anterior, significa un incremento del 58%. (ver cédula No. 42).

2.15.- Publicidad:

Para este año se programa un incremento del 24% con relación al año anterior.

Se prevee este incremento porcentual relativamente bajo considerando que los medios de publicidad deberán hacer importantes concesiones para un buen cliente. (ver cédula No.43).

3.- ADMINISTRACIÓN DE CAJA:

3.1.- Saldos mensuales:

Se prevee mantener en Bancos una cifra entre el rango de 7 a 10 millones mensuales. (ver cédula No. 44).

3.2.- Inversiones temporales:

Para cumplir con el propósito anterior, todos los excedentes de dinero que superen este rango se destinarán a inversiones temporales para lograr rendimientos financieros.

Durante este ejercicio se destinarán por ese concepto un total neto de \$ 655.000.000. (ver cédula No. 44).

4.- RESULTADOS OPERACIONALES:

El margen de contribución durante este ejercicio se calcula en el 89.33%.

Los costos fijos totales (monetarios y no monetarios) ascenderán a \$ 973.705.365.

Los rendimientos financieros por depósitos a plazo fijo de los excedentes de caja se calculan en \$ 459.366.668.

La Utilidad de Operación será de \$ 1.403.939.043 que frente al total de ingresos representa el 52.7%

La Utilidad de Ejercicio, antes de reparto de utilidades e Impuesto a la Renta se proforma en \$.1.863.305.711 que comparada con los ingresos totales de operación, representa el 70%.

El Impuesto a la Renta causado por este ejercicio será de \$.349.369.821 lo que significa un incremento para beneficio del país del 83.9%. (ver cédula No. 45).

5.- SITUACIÓN FINANCIERA:

El Rendimiento Neto sobre la Inversión Inicial (Patrimonio al 31 de marzo de 1.994) es del 83,92% .

Se determina este índice a marzo 31 porque en este mes se devuelve a los accionistas 300 millones de sucres por dividendos de utilidades.

El Activo Total a fines de este año se proforma en la suma de \$ 2.359.139.109 de los cuales:

El Activo Corriente representa el:	84,57%
El Activo Fijo Neto, participa del:	15,23%
Otros Activos:	0,20%

El Pasivo Total se proforma en \$ 741.167.895 que representa el 31.42% del Total del Activo.

El Pasivo frente al Patrimonio representa el 45.81%

El Índice de Solvencia (AC/PC) es de 2.69

El Pasivo se compone básicamente de obligaciones que nacen de los resultados operacionales; es decir, Participación de utilidades e Impuesto a la Renta.

La rentabilidad sobre Activos Fijos es del 656.56%

Para cubrir las obligaciones totales del Pasivo, solamente se requiere recuperar los fondos de Inversiones temporales; esto quiere decir que perfectamente la empresa estará en condiciones de realizar todos sus gastos e inversiones al contado. (ver cédula No. 46).

PRESUPUESTO AÑO 4 (1996):

La proyección de nuevas afiliaciones durante este ejercicio prevee una incorporación anual de 8.700 personas con una media mensual de 725.

1.- INGRESOS:

1.1.- Cuotas de inscripción:

Por este concepto se proyecta una recuperación anual por un monto total de \$ 104.400.000 a un precio de \$ 12.000 promedio.

Este valor representa un incremento del 33.33% sobre los precios fijados para el año anterior.

Las cuotas deberán ser contratadas al contado de forma tal que la empresa pueda otorgar un financiamiento en las cuotas de afiliación. (ver cédula No. 47).

1.2.- Cuotas de afiliación:

Al final de este ejercicio se contará con una cartera de clientes acumulados de 33.400 que rendirán un ingreso durante este año de \$ 4.580.000 que representa un valor promedio por afiliado de \$ 137.126. valor con que estará cubierto con los servicios asistenciales durante 12 meses.

Por el valor mensual de \$ 11.427 el afiliado tiene contratado un servicio de emergencias integral. (ver cédula No. 48).

2.- EGRESOS:

2.1.- Distribución de utilidades:

En el mes de Abril se prevee un fuerte desembolso en favor de los accionistas de \$ 1.102.241.719 por utilidades de años anteriores provisionando \$ 215.729.495 para Reservas de Capital.

La cifra que se reparte es 3.7 veces el capital inicial aportado hace tres años. El desembolso se realiza una sola vez en el mes de Abril lo que hace más atractivo para los inversionistas que durante el año 1 aportaron 300 millones durante doce meses con cuotas mensuales de 25 millones. (ver cédula No. 56).

2.2.- Utilidades a empleados:

En el mes de Abril se desembolsa \$ 279.495.857 por concepto de 15% de participación legal.

Este pago representa un incremento del 84% con relación al pago que por este concepto se hizo en el mismo mes del año anterior.

De conformidad con la Ley hay que tener presente que existe un máximo que se entrega a cada empleado y los excedentes se depositan en el Banco Central para fondos de operación del Ministerio de Previsión social.

Igualmente habrá de tener presente que el Gerente no es participe de esta distribución por cuanto el Código del Trabajo no lo considera empleado sino mandatario de los accionistas o dueños del negocio.

2.3.- Participación Gerencia:

A la Gerencia se hace el pago de \$ 186.330.571 como prima por los resultados obtenidos; valor que comparado con el ejercicio anterior refleja un incremento del 84%.

Es interesante señalar que este tipo de pago si bien es cierto no está tipificado en el Código del Trabajo o en Ley alguna, resulta una práctica muy interesante porque permite contratar a gerentes profesionales que sin necesidad de ser el accionista de la Empresa tiene acceso a usufructuar de los beneficios que una buena gestión empresarial produce.

2.4.- Impuesto a la Renta:

En el mes de Abril se realizará el pago de \$ 175.132.020 cantidad muy importante que sin lugar a dudas le pondrá a la Empresa como una de las primeras que aporta al Estado. (ver cédula No. 56).

2.5.- Anticipos de Impuesto a la Renta:

Durante este ejercicio, en función de los resultados operativos del año anterior, la Empresa deberá aportar al Fisco la suma de \$ 279.495.857 en dos cuotas pagaderas en los meses de Agosto y Octubre de conformidad con la Ley.

2.6.- Importación ambulancia:

Durante los dos primeros meses del año se terminará de pagar la Carta de Crédito por la tercera ambulancia importada el año anterior.

2.7.- Nómina personal paramédico:

En el cuarto año de operaciones la empresa deberá egresar por pago de personal paramédico \$ 828.333.474 que significa un incremento sobre valores nominales con relación al año anterior del 67%. (ver cédula No. 49).

2.8.- Mantenimiento ambulancias:

Las tres ambulancias significarán un egreso total por mantenimiento preventivo y correctivo de \$ 22.854.500 lo que da un promedio anual por ambulancias de \$ 7.618.167.

Este egreso tiene el incremento del 25% con relación al año anterior. (ver cédula No. 50).

2.9.- Medicinas y fungibles:

Se prevee un desembolso de \$ 48.500.000 en el año lo que da un promedio mensual por ambulancia de \$ 1.347.222.

2.10.- Nómina personal administrativo:

Durante al cuarto año de operaciones la empresa deberá desembolsar \$ 227.601.862 lo que representa un incremento del 42% al año anterior inscrito dentro de una política de evaluación de desempeño y motivación permanente al personal.
(ver cédula No. 51).

2.11.- Impresos de Organización y Administración:

Se prevee un incremento del 24% con relación al año anterior y pagaderos con facilidades que las imprentas deberán otorgar dado el monto a contratar (\$5.772.650). (ver cédula No. 52)

2.12.- Gastos Generales y de Administración:

Los gastos que hacen posible operar la empresa y otorgar un adecuado soporte para la atención especializada al usuario en este año se presupuesta en un total de \$ 53.874.000 lo que da un promedio mensual de \$ 4.489.500. (ver cédula No. 52.1).

Esta cifra tiene un incremento del 25%. Si bien esta cifra puede aparecer un tanto inflada no hay que olvidar que la técnica de presupuestación aconseja siempre que los egresos deben maximizarse.

2.13.- Seguros y Reaseguros:

Se prevee un pago de \$ 10.333.333 para coberturas totales de riesgos de la empresa, tanto internas como externas. (ver cédula No. 53).

2.14.- Nómina personal de Ventas:

El egreso proyectado asciende a \$ 517.638.660 que comparados con los \$ 321.473.992 del año anterior significan un incremento del 61%. (ver cédula No. 54).

2.15.- Publicidad:

Este es un rubro muy importante para mantener la imagen corporativa del servicio. Los \$ 80.245.000 presupuestados tienen el incremento del 24%.

Lo importante no es la cantidad que se destina a publicidad sino el mensaje que a través de los medios se dé. (ver cédula No. 55).

3.- ADMINISTRACIÓN DE CAJA:

3.1.- Saldos mensuales de Caja:

El saldo mensual de Caja se prevee mantener en este año en un rango entre ocho y diez millones de sucres mensuales.

3.2.- Inversiones temporales:

Para cumplir con el objetivo anterior, la administración de Caja prevee depósitos financieros en bancos por el gran total anual de \$ 2.898.000.000 de los cuales en el mes de Abril se deberá recuperar \$ 1.625.000.000 para atender los requerimientos de obligaciones fiscales y laborales por efectos de los resultados del año anterior.

Estas inversiones generarán un ingreso no operacional por intereses ganados de \$ 485.266.667. (ver cédula No. 56).

4.- RESULTADOS OPERACIONALES:

Según el Estado Proforma de Pérdidas y Ganancias, los ingresos totales ascenderán a \$ 4.684.400.000 sobre los cuales el 10% se incurrirá en costos variables de operación.

El Margen de Contribución mejora drásticamente con relación a los años anteriores.

Los costos fijos ascienden a \$ 1.464.670.504 del los cuales el 7% corresponden a costos no monetarios.

La Utilidad de Operación representa el 59% del total de ingresos.

Dado el grado de liquidez de este negocio, no hay gastos financieros y por el contrario se generan ingresos financieros que hacen que la Utilidad de Ejercicio antes de impuesto suban al 74%; es decir, estos aportan con el 15% de las utilidades.

El Impuesto a la Renta causado por este ejercicio significa el 14% del total de ingresos.

Por participación a Gerencia y Empleados se genera una obligación de pago de \$ 865.252.222 lo que significa que por cada Cien sucres pagados por los afiliados entre cuotas de inscripción y afiliación se deberá destinar \$ 18,47 para cumplir con este compromiso laboral. (ver cédula No. 57).

5.- SITUACIÓN FINANCIERA:

Los Activos totales de conformidad con los Estados financieros proforma al 31 de diciembre de este año serán de \$ 3.753.910.318 del los cuales el 93% corresponderá a activos corrientes.

Los Pasivos ascenderán a \$ 1.291.363.326.

El Índice de Solvencia de acuerdo a estos estados proforma es de \$ 2.91.

En Inversiones temporales hay fondos suficientes para cubrir los requerimientos de pago de todos los pasivos.

La Utilidad del presente ejercicio frente al Patrimonio después de dividendos pagados en Abril significa un rendimiento del 277%.

La Solidez que a fines del cuarto año de operaciones refleja la empresa nos lleva a meditar que todo esto será posible en la medida que exista una administración prudente y profesional. (ver cédula No. 58).

PRESUPUESTO AÑO 5 (1997):

El formato presupuestado para este año es similar en su estructura al de todos los años así como es el mismo para el año 6.

1.- INGRESOS:

1.1.- Cuotas de Inscripción:

Se proyecta inscribir durante este año a 11.200 nuevos afiliados a un costo total de \$ 168.000.000 lo que representa un pago individual promedio de \$ 15.000 que significa un incremento per cápita de \$ 3.000 con relación al año anterior.

En términos de inscripciones físicas se espera un incremento de 2.500 nuevas inscripciones con relación al año inmediato anterior. En términos monetarios el incremento a valores corrientes del año significan \$ 63.600.000. (ver cédula No. 59)

1.2.- Cuotas de afiliación:

Al final del ejercicio deberán existir 44.600 afiliaciones permanentes los mismos que producirán un ingreso total anual por este concepto de \$ 7.430.000.000 cuya media aritmética significa un pago individual por el año de \$ 166.590 redondeados.

El ingreso de este año representará un incremento del 62% con relación al año anterior.

En términos de gestión gerencial representa un gran desafío pero si comparamos con la cuota anual determinada para el primer año de operaciones, de la cuota anual de \$ 24.315 inicial a la de este año de \$ 166.590 significa un incremento del 585% .A este porcentaje habrá que descontar la inflación anual de los cinco años proyectados. (ver cédula No. 60).

2.- EGRESOS:

2.1.- Distribución de Utilidades:

La Utilidad total a disposición de Accionistas del año anterior se distribuye en su totalidad en el mes de Abril de este año.

Se entrega a los accionistas \$ 585.000.112 adicionales con relación al año anterior.

No olvidemos que el aporte inicial de los accionistas ascendió a 300 millones y reciben neto por el año 4 un total de utilidades de \$ 1.687.241.831. (ver cédula No. 70).

2.2.- Utilidades a Empleados:

En Abril se repartirá \$ 519.151.333 que comparado con el año anterior, los empleados reciben \$ 239.655.476 adicionales. (ver cédula No. 70).

2.3.- Participación Gerencia:

La Gerencia, por los resultados positivos del año anterior recibirá una prima de \$ 346.100.889 en comparación a lo que recibió el año anterior de \$ 186.330.571.

El Flujo de Caja determina que hasta lo aquí presupuestado refleja unos ingresos más que interesantes.

2.4.- Impuesto a la Renta:

En Abril la empresa deberá aportar al fisco un neto, descontado los anticipos realizados y retenidos la importante cantidad de \$ 330.621.976.

2.5.- Anticipo de Impuesto a la Renta:

De acuerdo al impuesto causado en el año anterior, durante este año la empresa deberá satisfacer al Fisco \$ 519.151.332.

Los niveles impositivos en este año de operaciones perfilan a la empresa como una de las mejores contribuyentes superando inclusive a las grandes empresas exportadoras e industriales.

(ver cédula No. 70).

2.6.- Importación ambulancia:

En este año se programa la incorporación de la cuarta ambulancia lo que permitirá cubrir con las expectativas de afiliaciones que en principio lucían exigentes.

Es importante destacar que una empresa similar que funciona en

Santiago de Chile, con dos ambulancias atienden una cartera de 80.000 afiliados permanentes.

En nuestro caso, con cuatro ambulancias se atenderá a 44.600 afiliados permanentes lo que sin duda otorga una seguridad a los usuarios.

Por validar garantías de fábrica, se prevee que esta importación se realice con carta de crédito a 9 meses plazo.

Los egresos presupuestados durante este año por la importación de esta unidad ascienden a \$ 428.876.716. (ver cédula No. 61)

2.7.- Nómina personal paramédico:

El egreso total de pago de nómina a este personal asciende en el año a \$ 1.345.857.057 que comparado con el año anterior hay un incremento del 62%. (ver cédula No. 62).

2.8.- Mantenimiento ambulancias:

En este año se prevee un egreso monetario de \$ 28.574.000. (ver cédula No. 63).

En este rubro se mantiene un crecimiento uniforme anual 25%.

2.9.- Medicinas y fungibles:

El gasto total de estos rubros ascienden a \$ 60.500.000.

Igualmente, se mantiene un crecimiento uniforme del 25% c/año.

2.10.- Nómina personal administrativo:

El total a egresar por pago a personal administrativo, en el que incluyen todos los beneficios sociales es \$ 323.151.300. (ver cédula No. 64).

Hay un incremento del 42% con relación al año anterior.

2.11.- Impresos de Organización y Administración:

Este año habrá que pagar \$ 7.215.900.

Este como los demás costos fijos observan un incremento anual del 25%. (ver cédula No. 65).

2.12.- Gastos Generales y de Administración:

Para este año, el egreso previsto es de \$ 67.320.000 y el rubro más importante es el de comunicaciones. (ver cédula No.66).

2.13.- Seguros y Reaseguros:

Un adecuado mantenimiento de ambulancias, el entrenamiento permanente a todo el personal y una gestión de calidad total como la que exige esta actividad demanda siempre la cobertura adecuada de seguros que en este año se prevee en \$13.241.117.

Hay un incremento del 28% con relación al año anterior generado especialmente por la incorporación de la nueva ambulancia. (ver cédula No. 67).

2.14.- Nómina personal de Ventas:

El total a pagar al personal de ventas es de \$ 802.509.090 que comparados con los \$ 517.638.660 del año anterior da un incremento del 55%. (ver cédula No. 68).

2.15.- Publicidad:

Para este año, el egreso previsto por publicidad la misma que deberá ser permanente y focalizada a los estratos preescogidos será de \$ 13.241.117. Al año anterior se paga \$ 80.245.000 lo que significa que se prevee un ahorro obligatorio a efectos de racionalizar los recursos. (ver cédula No. 69).

3.- ADMINISTRACIÓN DE CAJA:

3.1.- Saldos mensuales de Caja:

La política financiera para este año es mantener un saldo mensual en Caja dentro de un rango entre los 9 y 12 millones.

Este dinero que siempre se mantendrá tiene por objeto cubrir emergencias no previstas de operación. (ver cédula No. 70).

3.2.- Inversiones temporales:

Los excedentes de caja mensual que produce el rango predeterminado de saldos de efectivo serán canalizados a inversiones financieras de carácter temporal los mismos que en todo el año ascenderán a \$ 4.728.000.000 y de este total se recuperará en el mes de Abril \$ 2.898.000.000 los mismos que generarán un ingreso por intereses \$ 825.833.333.

4.- RESULTADOS OPERACIONALES:

Los costos variables frente al total de ingresos ascienden al 9.42%.

Los costos fijos monetarios son el 27.39% de los ingresos.

Los costos fijos no monetarios son el 2% de los ingresos.

La Utilidad de Operación es de \$ 4.649.642.073 que es el 61% de los ingresos.

La Utilidad de Ejercicio por efectos de los intereses financieros ganados por inversiones es de \$ 5.909.275.406 que representa el 78% del total de ingresos.

Por cada cien sucres ingresados por suscripciones y afiliaciones, el personal recibe \$ 11.71 de participación de utilidades.

Por los mismos cien sucres ingresados, la Gerencia recibe una prima de \$ 7.78

Por este mismo ingreso, el Fisco recibe un aporte de \$ 14.58.

(ver cédula No. 71).

5.- SITUACIÓN FINANCIERA:

La razón de solvencia, los estados financieros proforma de este ejercicio es de \$ 2,56 por cada sucre adeudado.

El Activo Corriente significa el 90% del Activo Total.

El Activo Fijo participa del 10% del Activo total.

El Pasivo total representa el 35% de los activos totales.

La Rentabilidad sobre activos fijos es del 468.36%

En términos nominales, el capital inicial creció 13 veces.

Por los resultados obtenidos en este estado proforma estamos frente a una empresa típica que tiene la capacidad de generar elevadas utilidades con poca inversión.

Recuperando el 50% de las inversiones colocadas al 31 de diciembre, la empresa está en capacidad de cubrir todos sus compromisos que se reflejan en el Pasivo Total.

Existe una gran liquidez que permite asegurar el retorno de la inversión de los accionistas como en efecto así viene sucediendo a partir del tercer año de operaciones. (ver cédula No. 72).

PRESUPUESTO AÑO 6 (1998):

1.- INGRESOS:

1.1.- Cuotas de inscripción:

Las cuotas de inscripción al servicio tienen un incremento de tres mil sucres al del año anterior.

Se prevee una incorporación de 10.800 inscripciones lo que rendirá en el año el ingreso de \$ 194.400.000. (ver cédula No. 73);

1.2.- Cuotas de afiliación:

Al final de este ejercicio fiscal se prevee que este negocio tendrá 55.400 afiliaciones permanentes los que en el año generarán un ingreso total de \$ 10.934.000.000.

Cada afiliado deberá pagar en promedio \$ 197.365 en este año que comparados con los \$ 166.592 del año anterior representa un incremento del 18,47%. (ver cédula No. 74).

2.- EGRESOS:

2.1.- Distribución de Utilidades:

Para este año la empresa debe desembolsar \$ 2.880.771.760 que comparado con el pago del año anterior hay un desembolso adicional de \$ 1.193.529.929.

Este valor representa 960 veces más el capital inicial

invertido, considerado a valores nominales, es decir, sin indexar la inflación. (ver cédula No. 83).

2.2.- Utilidades a empleados:

Por este concepto la empresa egresará \$ 886.391.311 y tiene un incremento de \$ 367.239.978 con relación al año anterior.

2.3.- Participación Gerencia:

A la Gerencia se entregará \$ 590.927.541 que comprados con los \$ 346.100.889 del año anterior refleja un incremento del 70.74%.

2.4.- Impuesto a la Renta:

Se deberá entregar al Estado \$ 522.771.140. El año anterior se pagó \$ 330.621.976 lo que implica un incremento apreciable del 58,12%.

2.5.- Anticipo de Impuesto a la Renta:

Se genera una obligación tributaria, por el impuesto causado el año anterior de \$ 886.391.312 que se deberá satisfacer en los meses de Agosto y Octubre. Por este concepto, el año anterior se paga \$ 519.151.332.

2.6.- Importación de ambulancias:

En Enero y Febrero de este ejercicio se termina de pagar la Carta de Crédito de esta importación, egresando de Caja un total de \$ 77.690.316 valor que se refleja en el Pasivo del Estado Proforma del año 5. (ver cédula No. 83).

2.7.- Nómina personal paramédico:

El total de egresos previstos por este concepto asciende al total de \$ 2.138.452.894 que comparado con el año anterior representa un incremento neto del 58.89%. (ver cédula No. 75)

2.8.- Mantenimiento de ambulancias:

Se prevee un egreso total de \$ 35.718.000; el año anterior se paga \$ 28.574.000 manteniendo la política de incrementar anualmente el 25%. (ver cédula No. 736).

2.9.- Medicinas y fungibles:

El valor presupuestado para este ejercicio prevee un crecimiento del 20% con relación al año anterior.

Se destina para este propósito \$ 72.500.000.

2.10.- Nómina personal administrativo:

Se pagará \$ 459.327.250 en este año; el año anterior se presupuestó el pago de \$ 323.151.300. (ver cédula No. 77).

2.11.- Impresos de Organización y Administración:

Para este efecto, en este año se destina \$ 9.019.900 pagaderos en cuatro cuotas durante los meses de julio y octubre. (ver cédula No. 78).

2.12.- Gastos Generales y de Administración:

Se prevee un desembolso mensual permanente de \$ 7.011.000 que en el año da un total de \$ 84.132.000.(ver cédula No. 79).

2.13.- Seguros y Reaseguros:

Se presupuesta un solo pago de \$ 7.218.429 de seguros a efectos de lograr un buen descuento en la prima. (ver cédula No. 80).

2.14.- Nómina personal de Ventas:

Se calcula un egreso total anual de \$ 1.122.150.546, valor en el que se incluye todos los beneficios sociales previstos en la Ley. (ver cédula No. 81).

El año anterior por este concepto se determinó \$ 802.509.090. esto es, que en este año el incremento es del 40%

2.15.- Publicidad:

Se determina un egreso anual de \$ 111.622.500 que compensa significativamente el egreso que en el año anterior se estableció de \$ 44.970.750. El incremento es del 148,21%. (ver cédula No. 82).

3.- ADMINISTRACIÓN DE CAJA:

3.1.- Saldos mensuales de Caja:

Siguiendo la política financiera definida en los cinco años anteriores, el rango a mantener en Caja es entre 13 y 18 millones.

Hay excepciones en los meses de mayo y junio que bajan a más de la mitad del límite inferior pero que en momento alguno le ponen a Caja en situación de iliquidez. (ver cédula No. 83).

3.2.- Inversiones temporales:

Los excedentes de Caja que generan los saldos límites previstos permiten colocar fondos en entidades financieras durante todos los meses y se llega a acumular durante los 12 meses un gran total de \$ 7.438.000.000.

En el mes de Abril, que es el mes crítico donde se debe cumplir con los compromisos fiscales y laborales, se prevee una recuperación de \$ 4.728.000.000.

Estas inversiones producen un ingreso neto a Caja por intereses ganados de \$ 1.600.233.333.

En este valor no constan los intereses realmente ganados porque se estima que se recibirán junto con las inversiones cuando se demande la devolución.

4.- RESULTADOS OPERACIONALES:

El Margen de Contribución representa el 91,27% de los ingresos operacionales.

Los Costos Fijos totales, en este ejercicio representan el 305 de los ingresos de operación.

Los intereses ganados (causados y percibidos) representan el 18.85% de los ingresos.

La Utilidad de Ejercicio antes de participación de empleados e Impuesto a la Renta es del 80%.

La participación a Empleados y a Gerencia representa el 20% de los ingresos operacionales.

El Impuesto a la Renta causado por este ejercicio significa el 15% de los ingresos de operación.

La Utilidad a disposición de Accionistas es del 39% de los ingresos de operación. (ver cédula No. 84).

5.- SITUACIÓN FINANCIERA:

El Índice de Solvencia es de 2,85.

La participación del Activo Corriente en el Activo Total es del 95%.

Los Activos Fijos, frente al Activo total es del 5%.

Los Activos diferidos no son representativos.

La participación del Pasivo Total frente a los Activos totales representan el 35%, lo que equivale que los accionistas son propietarios del 65% de los activos de la empresa.

Las Reservas de Capital y las Utilidades a disposición de los Accionistas frente al Capital Social representan el 1.979%.

Sin considerar las utilidades repartidas a los accionistas y las utilidades que constan en el Estado Proforma de este año es importante destacar que de una pérdida prevista en el primer año de operaciones de \$ 175.722.025, al finalizar el año 6, las Reservas de Capital ascienden a \$ 1.587.629.331 lo que demuestra en valores nominales un crecimiento del mil por ciento en seis años.

En este análisis no se considera el Capital aportado que de suyo se vió mermado en el primer año si descontamos la pérdida inicial. (ver cédula No. 85).

CAPITULO No. 5

EVALUACIÓN FINANCIERA DEL PROYECTO:

Para practicar la Evaluación Financiera del proyecto se toma en cuenta las siguientes consideraciones:

- 1.- Base de evaluación son los Estados de Rendimientos proforma de cada uno de los seis años.
- 2.- Los planes operativos que son los mismos estados de rendimientos que se ajustan a estados de Flujo de Efectivo eliminando las partidas que no generan ingresos o egresos reales de efectivo.

Glen P. Jenkins de Harvard University y Arnold C. Harberger, University of Chicago, en su libro ANÁLISIS DE COSTO BENEFICIO DE LAS DECISIONES DE INVERSIÓN, textualmente dicen:

"Aunque el balance general muestra la situación financiera de una empresa al final de un período, el estado de pérdidas y ganancias describe como las actividades de la empresa durante el período se suman o restan al patrimonio neto de la empresa informando un ingreso neto positivo o negativo. El estado de pérdidas y ganancias mide el ingreso cuando se hacen ventas y mide los gastos cuando se hacen compras. La diferencia entre el ingreso total y los gastos totales mide la utilidad o pérdida de

la empresa antes de los impuestos sobre la renta. Los impuestos sobre la renta se graban sobre este monto y el ingreso neto disponible para la empresa es lo que queda después de que se pagan los impuestos."

"Aunque el estado de flujo de efectivo contiene información diferente a la del estado de pérdidas y ganancias, se puede elaborar a partir de un conjunto de estados de pérdidas y ganancias y balances generales.

Aunque el estado de pérdidas y ganancias calcula la utilidad para una empresa como la diferencia entre el ingreso total (que está compuesto por las ventas) y los gastos totales, el flujo de caja neto se calcula como la diferencia entre los ingresos recibidos y el total de los gastos incurridos. Por lo tanto, hay un número de variables que se debe definir claramente y se debe entender la relación entre ellas antes de que uno pueda elaborar un estado de flujo de caja basándose en un grupo de balances generales y estados de pérdidas y ganancias".

Más adelante los autores dan normas como preparar el estado de flujo de efectivo poniendo especial énfasis en considerar las variaciones de activos y pasivos como ingresos o egresos de fondos (Fuentes y Usos) para determinar el saldo real del flujo de caja neto a efectos de realizar la evaluación financiera propiamente dicha.

3.- Se reflotan de los egresos los gastos no monetarios, es decir de manera especial las depreciaciones y amortizaciones así como las inmovilizaciones de dinero que se realizan vía inversiones.

4.- Estados de Flujo de Caja Neto:

Siguiendo las pautas anteriormente señaladas, en anexo 87 se presenta el Flujo de Caja Neto, el mismo que se realiza siguiendo el siguiente procedimiento:

a.- Se asigna en el año cero como egresos netos el total de aportes de capital por 300 millones y el total de la línea de crédito aportado por los bancos para la Puesta en Marcha del Proyecto de 123 millones.

b.- Se asigna como saldo final de caja el correspondiente al mes de diciembre considerando las variaciones entre años.

c.- Sobre estos montos se incorporan los ajustes respectivos a los movimientos de caja como las inversiones temporales que se considerarán ingreso de fondos.

d.- Dada la naturaleza del proyecto, los incrementos de cuentas por cobrar se considerarán egresos y de la misma manera, los incrementos de Pasivos se considerará ingresos de fondos.

e.- Tomando las cifras de los estados de rendimientos se incorpora como ingreso las provisiones de Reservas de Capital.

f.- Se incorpora como año de liquidación al año 7 que es cuando se deben cancelar todas las obligaciones y recaudar todos los valores que constan en los activos corrientes.

g.- Año de liquidación:

Se considera para efectos de liquidación la venta de los activos fijos a precio depreciado neto que refleja el año.

Los Activos diferidos (gastos de constitución, de instalación, de puesta en marcha, etc. se valora en 8.850 millones de sucres dada la naturaleza del negocio que se presenta de alta rentabilidad y que es el valor original del gasto.

Igualmente se considera un **Derecho de llaves** para la eventual venta del negocio el promedio de los rendimientos de los seis años de operación, esto es 3.470 millones.

Como estos ingresos causan utilidades, estas se calculan restando los costos reales que aparecen en los estados financieros y su resultado es de \$ 3.478.469.400 a los que se considera como Gastos de Liquidación la nueva participación de utilidades al personal, a la gerencia y el impuesto a la Renta lo que causa un egreso de \$ 1.521.830.300.

Elaborados ya con la metodología descrita, se espera que los flujos estén por encima de la vida económica del proyecto para establecer si estos satisfacen las expectativas de los propietarios.

5.- Valor actual neto:

Debe quedar muy claro que los flujos de caja son a precios constantes los mismos que deben ser descontados por el costo de oportunidad de los propietarios.

La tasa de descuento se aplica con el siguiente procedimiento:

La inversión en el Ecuador debe reportar un rendimiento nominal del 65%.

La inflación representa la tasa anual promedio para los próximos siete años del 40%.

El Costo de Oportunidad se calcula así

La tasa de rendimiento 65 menos la tasa de inflación 40 dividido para la tasa de inflación 1.40.

Esto es: $(65-40) / 1.40 = 17,9$

En consecuencia: 17,9% es la tasa para descontar los flujos a Valor Actual Neto (VAN).

La fórmula para la tasa de descuento es: $1/(1+r)$

Aplicando la misma, los siguientes son los factores:

Para año 0	1,000
Para año 1	0,848
Para año 2	0,719
Para año 3	0,610
Para año 4	0,518
Para año 5	0,439
Para año 6	0,372
Para año 7	0,316

Al aplicar estos factores por el flujo neto de cada año, el resultado es que los valores se actualizan al año cero y el resultado (ver cédula 87) es de \$ 5.184.362.700 a precios actuales que el proyecto genera en los siete años.

6.- Tasa Interna de Retorno(TIR):

Esta se define como la tasa de interés que iguala el valor actual de un conjunto de flujos con una inversión inicial.

Si se calcula a partir del VAN, el resultado mide el rendimiento real sobre la inversión.

7.- Cálculo del VAN y TIR con la calculadora HP-12 C

Se parte de los saldos de caja netos de cada año (cédula 87)

La tasa de descuento se ingresa: 17.9 y se pulsa i

El saldo del primer año se ingresa, se pulsa CHS, luego g y después Cfo.

Los siguientes años se pulsan los valores, luego g y después CFJ.

Cuando se termina de ingresar todos los datos de los siete años, se pulsa F y luego NPV.

El resultado es un VAN (NPV en inglés) de \$ 5.013.589.4 que difiere ligeramente con el cálculo anterior porque la calculadora utiliza cifras de hasta nueve decimales.

Para calcular el IRR (Tasa interna de retorno), a partir del cálculo del VAN se presiona la tecla f y luego IRR y el resultado es 133.1 que es el rendimiento real sobre la inversión.

Para determinar si el cálculo realizado es correcto, este valor se calcula con VAN y su resultado debe ser cero o muy cercano a cero.

Partiendo de la tasa de 133.1 se presiona la tecla f y luego NPV, en este caso el resultado es: 0,0002; por consiguiente nuestros cálculos están correctos.

Desde el punto de vista financiero, el presente proyecto es altamente rentable para el inversionista y muy seguro para el banco a efectos de que pueda financiar el proyecto con mínimos niveles de riesgo.

8.- FLUJOS DE CAJA DOLARIZADOS:

Para proyectos a desarrollar en países de alta inflación, como alternativa de evaluación financiera es bueno dolarizar los flujos de Caja.

Partiendo de estudios de *The Economist* publicado en los principales diarios del país en febrero de 1.994, los saldos de caja netos nominales de los siete años (Cédula 88) se los convierte en dólares proyectados por esta revista.

Para determinar la tasa de descuento a VAN se considera que:

a.- El costo de oportunidad del dinero en los Estados Unidos es del 13% .

b.- La inflación histórica de los Estados Unidos es menor al .5% y las previsiones de la Reserva Federal para los próximos diez años dicen que no superará este porcentaje.

Con estos datos, el factor de descuento a VAN es de 7.619%.

Procesada la información, (Cédula 88) los valores actualizados para cada uno de los siete años es:

Año 0	(216.9)	000s omitidos.
Año 1	(48.2)	
Año 2	476.9	
Año 3	206.3	
Año 4	301.3	
Año 5	332.6	
Año 6	370.6	
Año 7	84.2	
VAN:	1.506.8	

La TIR del VAN calculado da un rendimiento del 93.0%.

El VAN de esta Tasa Interna es:0,000000003 que es la máxima aproximación a cero lo que confirma la idoneidad de los cálculos y permite asegurar la bondad del proyecto.

CAPITULO No. 6

ANÁLISIS DEL PROYECTO CON PUNTO DE EQUILIBRIO:

1.- Fórmula Fundamental:

La fórmula del Punto de Equilibrio que vamos a utilizar es:

$$(p-v)=CF+UO$$

donde:	P	=	Precio de venta unitario
	V	=	Costo variable unitario
	CF	=	Costo Fijo Total
	UO	=	Utilidad Objetivo.

El precio de venta es la mezcla de costos de inscripción y afiliación de cada año.

El Costo variable es el costo de atender a cada usuario el mismo que se refleja en el Conjunto de Estados de Pérdidas y Ganancias (Cédulas 86).

El Costo Fijo total, en el que incluyen los monetarios y no monetarios, consta detallado en las mismas cédulas indicadas.

La Utilidad Objetivo se determina mediante una serie de artificios financieros que pasamos a explicar.

2.- Utilidad Objetivo:

Para determinar la misma preparamos la Cédula 89 en que tomando los datos del Conjunto de Estados de Pérdidas y Ganancias para cada año encasillamos los costos variables y costos fijos previamente calculados con la operación de dividir el total de los mismos para el número de afiliados en cada ejercicio de operación.

3.- Margen de Contribución:

Determinados estos valores, calculamos el Margen de Contribución que no es más que el resultado de restar el precio de venta unitario menos el costo variable.

4.- Actualización de la Inversión:

Se actualiza o calcula a valor futuro el Capital aportado por los accionistas partiendo de la premisa que la inflación con que trabajamos este proyecto es del 40%.

Aplicamos este porcentaje y aplicamos al capital inicial de trescientos millones de sucres el método de interés compuesto.

Consideramos que el capital nominal, al final del primer año valdrá 420 millones y este valor encasillamos en el año 1 para determinar el rendimiento de la inversión sin inflación porque esta ya está actualizada en los 420 millones señalados.

Este procedimiento seguimos para los siguientes años.

5.- Rentabilidad esperada:

Determinado el Capital a precios futuros aplicamos la rentabilidad esperada de la inversión que es del 25% pero sobre el capital inmediato anterior; es decir, para el primer año, la rentabilidad será del 25% sobre los 300 millones; para el segundo será sobre 420 millones y así sucesivamente.

Estos valores queda encasillados en la fila denominada

6.- Rendimiento del Capital:

Pero como esta utilidad debe ser neta, debemos calcular la utilidad objetivo de tal manera que al restar las participaciones para empleados y gerencia y provisionar el Impuesto a la Renta que la utilidad genera, quede a disposición de los accionistas la cantidad determinada en la casilla de Rendimiento de Capital.

Si la utilidad de ejercicio fiscal es	100,00	%
Menos participación Gerencia:	-10,00	%
Participación empleados	-15,00	%
Utilidad antes de Impuestos:	75,00	%
Menos: Impuesto Renta 25% sobre base ant.	-18,75	%
Utilidad a disposición de Accionistas	56,25	%

Esto quiere decir que el rendimiento de capital predeterminado equivale al 56,25% de la Utilidad Objetivo.

Por regla de tres, establecemos el valor de Utilidad Objetivo el mismo que sube dramáticamente si lo comparamos con la casilla anterior y esto se debe a la influencia de nuestra legislación laboral y fiscal.

7.- Resultados de Punto de Equilibrio:

Para que este proyecto sea realmente atractivo mínimo debe ganar anualmente los valores que determinamos en la cédula 89.

Para estar en punto de equilibrio con utilidad mínima esperada esta empresa debe mantener anualmente:

Año 1	19.975	afiliados
Año 2	8.646	
Año 3	12.830	
Año 4	14.622	
Año 5	17.788	
Año 6	22.091	

El proyecto prevee mantener las siguientes afiliaciones:

Año 1	9.500
Año 2	17.200
Año 3	24.700
Año 4	33.400
Año 5	44.600
Año 6	55.400

Al comparar estos dos cuadros se observa que en el primer año por no cubrir el punto de equilibrio se genera una pérdida inicial calculada como sigue:

Nro. de afiliaciones del proyecto x margen de contribución
menos Costos fijos totales:

Reemplazando valores la pérdida es de: \$ 90.795.410

Más Rendimiento del capital 1er año o

lucro cesante de: 75.000.000

Pérdida esperada 1er año: 165.795.410

Pérdida según el Proyecto:(cédula 18) 105.722.025

8.- Conclusiones:

Al comparar el Estado proforma de rendimientos con la pérdida esperada con análisis de punto de equilibrio, los resultados a este nivel de montos es irrelevante.

Esto quiere decir que el proyecto total realizado es confiable.

La comparación realizada se lo conoce también como análisis de sensibilidad del proyecto.

El VAN calculado en sucres durante todo el proyecto asciende a S/. 5.184.362.700,0 (sucres).(Cédula 87)

El VAN Calculado con la calculadora HP-12C es S/.5.013.589.400 (sucres)

El VAN a precios dolarizados es de US\$ 1.506.800.

La Tasa Interna de Retorno es 93%, porcentaje muy por arriba del costo de oportunidad.

Los resultados son altamente alentadores; para que funcione el proyecto es necesario una gran organización y una gerencia profesional altamente calificada.

CAPITULO No. 7

EVALUACIÓN SOCIAL Y ECONÓMICA

1.- Captación de profesionales calificados:

El presente proyecto prevee la incorporación a tiempo completo del siguiente personal:

Personal Médico y Paramédico:

Médicos	25
Enfermeras	16
Camilleros	12
Choferes	12
Total:	65 personas

El rol del año 6 tiene un costo total de S/. 2.194.547.046 lo que significa en promedio un ingreso anual de Treinta y tres millones de sucres por persona.

Personal Administrativo:

Gerente General	1
Subgerente de Operación	1
Contador General	1
Auxiliar de Contabilidad	2
Mensajeros	2
Secretaria Ejecutiva	1
Total:	8 personas

El Rol de pagos del año 6 del personal administrativo tiene un costo anual de S/. 468.867.366 lo que significa que el promedio aritmético de ingresos por persona es de cincuenta y ocho millones de sucres anuales.

Personal de Ventas:

Jefe de Ventas	1
Jefe de Cartera	1
Asistente de Cartera	1
Vendedores	10
Recaudadores	4
Secretaria de Ventas	1
Total:	18 personas.

El Rol de pagos anual en el año 6 del Departamento de Ventas asciende a S/. 312.093.371 lo que representa un ingreso promedio por persona de diecisiete millones de sucres anuales.

El Costo de roles totales en el mismo año de análisis asciende a S/. 2.975.507.783 que dividido para 91 personas que conforman la Sociedad da un ingreso anual promedio general de Treinta y dos millones seiscientos mil sucres por persona. Sin considerar las utilidades anuales que el proyecto genera.

Este proyecto capta personal altamente calificado en un número similar a varias pequeñas empresas industriales.

2.- Contribución del Proyecto al Fisco:

En la cédula No. 90 consta el estudio por menorizado de la contribución que hará el proyecto al ESTADO.

Durante los 6 años de la vida útil del proyecto la empresa contribuirá al Fisco con S/. 4.417.076.452 a precios corrientes.

Si consideramos estos ingresos a valores actuales con la tasa de interés del 36% anual, el aporte real a precios actuales (VAN) será de S/. 1.093.066.795 .

La Tasa Interna de Retorno (TIR), es de 6.875651 % elevado a la 17.

Por publicaciones que eventualmente realizan revistas especializadas, ninguna empresa privada de servicios está en capacidad de contribuir al ESTADO con los montos como los que genera este proyecto.

CAPITULO No. 8

IMPLEMENTACIÓN ADMINISTRATIVA

A continuación presentamos la forma de administración que debe tener este proyecto:

1.- PERSONAL ADMINISTRATIVO:

El personal administrativo está compuesto por ocho personas las cuales deben estar organizadas y cumplir sus funciones según describimos a continuación:

NOMBRE DEL CARGO: GERENTE GENERAL J.I. ASAMBLEA ACCIONISTAS

FUNCIÓN:

- Dirigir y desarrollar la Empresa en forma armoniosa y eficiente dentro de lo objetivos y políticas de la Empresa, supervisando todas las actividades de las Empresa a través de sus respectivos jefes de áreas.
- Preparar anualmente planes con objetivos claros y cumplibles para el desarrollo y funcionamiento de la empresa tanto para corto (un año), y mediano (cinco años) plazo.
- Formular y desarrollar las Políticas de la Empresa que requieran la organización, y estar pendiente de que se cumplan o corrijan a tiempo.
- Coordina las actividades de todas las unidades de la organización, que estas tengan un asesoramiento funcional

adecuado, y actúa como fuente de autoridad definitiva en los asuntos pertenecientes a las decisiones administrativas principales.

- Construir y fomentar la moralidad dentro de la Empresa.

JERARQUÍA:

- Reporta a asamblea de accionistas.

REQUERIMIENTOS DEL CARGO

CONOCIMIENTOS BÁSICOS Y EXPERIENCIA

EDUCACIÓN:

- Estudios en Administración de Empresas, Economía, Ingeniería Comercial o afines.
- Conocimiento sobre relaciones públicas.
- Conocimiento del área de sistemas.

EXPERIENCIA:

- Haber realizado funciones similares en un tiempo de cinco años.

NOMBRE DEL CARGO: GERENTE DE OPERACIONES J.I.GERENTE GENERAL

FUNCIÓN:

- Analizar mensualmente los resultados de la Empresa, comparar con los presupuestos y tomar las medidas adecuadas para corregir cualquier variación importante.

- Vigila que la planeación financiera de la Empresa sea firme y acorde a la situaciones cambiantes del mercado económico y financiero del país.

- Supervisar las diferentes áreas para que cumplan en forma efectiva con sus funciones.

JERARQUÍA:

- El titular del cargo reporta a Gerente General

REQUERIMIENTOS DEL CARGO

CONOCIMIENTOS BÁSICOS Y EXPERIENCIA

EDUCACIÓN:

- Estudios superiores en Administración de Empresas, Auditoría o afines.
- Conocimiento en el área de sistemas.
- Conocimiento sobre relaciones públicas.

EXPERIENCIA:

- Haber desempeñado funciones similares por un tiempo de tres años.

NOMBRE DEL CARGO: CONTADOR GENERAL J.I. GERENTE OPERACIONES

FUNCIÓN:

- Estar al día de las leyes y normas nacionales, municipales y Regionales que tengan implicación para las empresas.
- Comprar y mantener actualizados los diferentes códigos y reglamentos Código Tributario, Impuesto al Valor Agregado, Retenciones en la Fuente.
- Supervisar el trabajo de los auxiliares contables, en especial:
 - a.- Ordenes de pago
 - b.- Nómina y liquidación de comisiones
- Ordenar el pago oportuno de las obligaciones fiscales, Impuestos al Valor Agregado, Retenciones, etc., elaborando las declaraciones correspondientes.
- Supervisar el cierre de mes.
- Supervisar que diariamente cada auxiliar registre y cumpla a cabalidad función para evitar atrasos.
- Producir los estados financieros mensuales en forma oportuna pasándolos a la Gerencia de Operaciones y a la Gerencia General con sus análisis y comentarios.

- Llevar los libros oficiales al día.
- Cumplir todas aquellas funciones adicionales que le asigne su Jefe Inmediato.

JERARQUÍA:

- El titular del cargo reporta a Gerencia de Operaciones.
- Al titular del cargo le reportan los auxiliares de contabilidad.

REQUERIMIENTOS DEL CARGO

CONOCIMIENTOS BÁSICOS Y EXPERIENCIA

EDUCACIÓN:

- Estudios completos en contaduría - con título profesional.
- Conocimientos sobre el área de sistemas.
- Conocimientos sobre disposiciones oficiales en materia laboral y tributaria.
- Conocimientos sólidos en la preparación, interpretación de estados financieros.

EXPERIENCIA:

- Mínima de tres años en el manejo de Contabilidad en empresas medianas o grandes, preferiblemente comerciales.

- En manejo de personal.

- Capacidad de asesorar a sus subalternos en procesos de integración o cambios de los procesos establecidos.

NOMBRE DEL CARGO: AUXILIAR CONTABLE I J.I. CONTADOR (A)

FUNCIÓN:

- Realizar la causación de facturas de clientes, llevando el registro consecutivo que contenga: número de recibo, fecha, y valor. Archivarlo en orden cronológico.
- Elaborar los asientos fijos mensuales por depreciaciones, provisiones y amortizaciones.
- Supervisar las conciliaciones de deudores.
- Hacer conciliación de caja y bancos todos los meses.
- Liquidar comisiones de funcionarios con salario variable, ventas y cobranzas.
- Comprobar diariamente los movimientos de caja, bancos, ventas, verificando que hayan sido contabilizados correctamente.
- Cumplir todas aquellas funciones adicionales que le asigne su Jefe Inmediato.

JERARQUÍA:

- El titular del cargo reporta al contador (a).

REQUERIMIENTOS DEL CARGO

CONOCIMIENTOS BÁSICOS Y EXPERIENCIA

EDUCACIÓN:

- Carrera intermedia en el área de contaduría. Preferiblemente más no indispensable, título profesional de contador.
- Conocimiento en el área de sistemas.

EXPERIENCIA:

- Mínima de dos años en el manejo de procesos contables.
- Experiencia en manejo de nómina.

NOMBRE DEL CARGO: AUXILIAR CONTABLE II J.I. CONTADOR (A).

FUNCIÓN:

- Elaboración de ordenes de pago, cuidando que los documentos soporte contengan: número de R.U.C. ó cédula de identidad.

- Elaboración de notas de débito por cheques protestados, para devolverlos por intermedio de caja , al crédito y cobranzas.

- Elaboración de comprobantes de retención el la fuente, produciendo mensualmente el reporte cuadrado con balance, el cual debe entregar a la contadora el día tres del mes siguiente.

- Control de papelería y útiles de escritorio, mediante kardex.

- Pasar reporte diario de bancos.

- Ingresar diariamente a contabilidad, bancos, depósitos, notas de débito y notas de crédito bancarias.

- Cumplir todas aquellas funciones adicionales que le asigne su Jefe Inmediato.

JERARQUÍA:

- El titular del cargo le reporta al contador (a).

REQUERIMIENTOS DEL CARGO

CONOCIMIENTOS BÁSICOS Y EXPERIENCIA

EDUCACIÓN:

- Bachiller clásico o técnico comercial. Preferiblemen estudios adicionales en escuelas de comercio o similares.
- Conocimientos en el área de sistemas.
- Conocimiento en el manejo de caja y bancos.
- Conocimiento en archivo y manejo de oficina.
- Algunos conocimientos contables.

EXPERIENCIA:

- De uno a dos años en el área contable y/o de sistemas.
- Experiencia en conciliaciones bancarias.

FUNCIÓN:

- Tomar dictado y elaborar correspondencia, remitiéndola por correo, fax, etc.
- Hacer citas personales y contactos telefónicos de la Gerencia General u otros funcionarios en casos especiales, el comercio, la banca, según necesidades.
- Recibir y atender visitantes especiales de la Gerencia General y en casos de ausencia del Gerente, informar con aproximación cuanto demora su retorno y en todo caso procurando dar una buena imagen de la empresa, tratar de solucionar los requerimientos del visitante.
- Archivar en forma cronológica la correspondencia recibida y enviada.
- Guardar absoluta confidencialidad sobre los asuntos e informaciones de Gerencia, para garantizar la seguridad y seriedad que caracterizan las funciones de este cargo.
- Cumplir todas aquellas funciones adicionales que le asigne su Jefe Inmediato.

JERARQUÍA:

- El titular del cargo reporta a la Gerencia.

REQUERIMIENTOS DE CARGO

CONOCIMIENTOS BÁSICOS Y EXPERIENCIA

EDUCACIÓN:

- Bachiller clásico o comercial.

- Estudios en secretariado ejecutivo.

- Bastos conocimientos sobre relaciones públicas a nivel ejecutivo y buenas relaciones con la comunidad.

- Conocimientos en el manejo de procesador de palabras y fax.

- Conocimientos sobre recepción, clasificación y diligenciamiento de correspondencia de gerencia.

- Conocimiento sobre sistemas de archivo.

- Alto grado de confidencialidad.

EXPERIENCIA:

- De tres a cinco años como secretaria de Gerencia.

- Experiencia en relaciones públicas.

- Experiencia como secretaria ejecutiva.

NOMBRE DEL CARGO: MENSAJEROS

J.I. SECRETARIA RECEP.

FUNCIÓN:

- Recepción y distribución de correspondencia fuera de la empresa.
- Cumplir todas aquellas funciones adicionales que se le asigne.

JERARQUÍA:

- El titular del cargo reporta a recepción.

REQUERIMIENTOS DEL CARGO

CONOCIMIENTOS BÁSICOS Y EXPERIENCIA

EDUCACIÓN:

- Tener aprobado el ciclo básico.
- Curso de relaciones humanas.

EXPERIENCIA:

- Mínima un año en trabajos similares.

2.- PERSONAL DE VENTAS:

Este departamento es responsable de la comercialización eficiente de nuestro servicio ambulatorio, así como de diseñar planes, estrategias de ventas para lograr los objetivos de la Empresa. A continuación describimos las funciones de las dieciocho personas de este departamento:

NOMBRE DEL CARGO: JEFE DE VENTAS J.I.GERENTE OPERACIONES

FUNCIÓN:

- Participar con la Gerencia en la formulación de políticas y procedimientos de ventas, crédito y cobranzas.

- Desarrollar con la aprobación del Gerente los objetivos, planes, y programas de ventas de la Empresa, diseñados para lograr el máximo de ventas con los mayores ingresos.

- Organizar, preparar, motivar, dirigir y controlar la fuerza de ventas en toda la ciudad.

- Preparar pronósticos de ventas mensuales y anuales y llevar un efectivo seguimiento de estos propuestos.

JERARQUÍA:

- El titular del cargo reporta al Gerente de Operaciones.

REQUERIMIENTOS DEL CARGO

CONOCIMIENTOS BÁSICOS Y EXPERIENCIA

EDUCACIÓN:

- Estudios superiores en Ingeniería Comercial o Marketing.

- Conocimiento en el área de sistemas.

- Conocimiento en relaciones públicas.

EXPERIENCIA:

- Tres años en funciones similares.

NOMBRE DEL CARGO: JEFE DE CARTERA

J.I. CONTADOR (A)

FUNCIÓN:

- Planificar y organizar la recuperación de la cartera con los más altos índices de efectividad.
- Dirigir y controlar la fuerza de ventas para que cumplan en forma efectiva con la función de cobros.
- Informar al Jefe de Ventas la cartera morosa para cobro de la misma.
- Controlar el cierre de mes reportar el resumen de ventas.
- Controlar el trabajo del auxiliar de cartera.
- Cumplir todas aquellas funciones adicionales que le asigne su Jefe Inmediato.

JERARQUÍA:

- El titular del cargo reporta Gerente de Operaciones y coordina sus actividades con el jefe de ventas y Contador General.

REQUERIMIENTOS DEL CARGO

CONOCIMIENTOS BÁSICOS Y EXPERIENCIA

EDUCACIÓN:

- Estudios de Contaduría o Administración de Empresas.
- Conocimientos del área de sistemas.
- Conocimientos en el manejo de cartera.

EXPERIENCIA:

- Dos años en el manejo de cartera.
- Experiencia en elaboración de informes y relaciones sobre el estado de obligaciones del cliente.

NOMBRE DEL CARGO: ASISTENTE DE CARTERA J.I.JEFE DE CARTERA

FUNCIÓN:

- Planificar y organizar la recuperación diaria de la cartera por zonas y rutas.
- Asentar diariamente las notas de débito por cheques protestados.
- Reporte diario de documentos procesados en cartera, comprobar sus valores, cuadrar con datos de caja y contabilidad, archivarlos en orden cronológico.
- Semanalmente hacer el reporte de deudores por vendedor.
- Hacer la conciliación de cartera con balance mensual.
- Cumplir todas aquellas funciones adicionales que le asigne su Jefe Inmediato.

JERARQUÍA:

- El titular del cargo reporta al Jefe de Cartera.

REQUERIMIENTOS DEL CARGO

CONOCIMIENTOS BÁSICOS Y EXPERIENCIA

EDUCACIÓN:

- Estudios adicionales al bachillerato en el área de contaduría.
- Conocimientos en el área de sistemas.
- Conocimientos en el manejo de cartera.

EXPERIENCIA:

- Un año en el manejo de cuentas corrientes.

NOMBRE DEL CARGO: SECRETARIA-RECEPCIONISTA

J.I. ADMINST.

FUNCIÓN:

- Atender central telefónica y central de radio.

- Coordinar las llamadas de emergencia con ambulancias, para el auxilio inmediato y registrar las mismas en el computador.

- Apoyar al Médico Jefe en actividades de administración.

- Llevar un kardex de insumos médicos para su reposición.

- Llevar una estadística de llamadas de riesgo.

JERARQUÍA:

- La titular del cargo reporta Jefe Médico y Gerente de Operaciones en su orden.

REQUERIMIENTOS DEL CARGO

CONOCIMIENTOS BÁSICOS Y EXPERIENCIA

EDUCACIÓN:

- Bachillerato clásico o comercial complementados con estudios de secretariado y/o comercio.

- Conocimiento sobre relaciones públicas.

- Conocimientos sobre sistemas de archivo para documentos en proceso y tramitación.

- Conocimientos en el área de sistemas.

EXPERIENCIA:

- Un año en secretariado o como recepcionista.

- Experiencia en mecanografía y archivo.

NOMBRE DEL CARGO: VENDEDORES

J.I. JEFE VENTAS

FUNCIÓN:

- Ofrecer el servicio en el mercado.
- Cubrir los sectores designados para las ventas.
- Llevar estadísticas sobre ventas.
- Pasar reporte a recaudadores.

JERARQUÍA:

- El titular del cargo debe reportar al Jefe de Ventas.

REQUERIMIENTOS DEL CARGO

CONOCIMIENTOS BÁSICOS Y EXPERIENCIA

EDUCACIÓN:

- Haber aprobado el bachillerato.
- Conocimientos de relaciones públicas.

EXPERIENCIA:

- Un año en trabajos similares.

NOMBRE DEL CARGO: RECAUDADORES

J.I. JEFE DE CARTERA

FUNCIÓN:

- Llevar cronograma de clientes.
- Visitar a clientes para recaudar por el servicio.
- Pasar reporte a cartera.

JERARQUÍA:

- El titular del cargo reporta al Asistente de Cartera.

REQUERIMIENTO DEL CARGO

CONOCIMIENTOS BÁSICOS Y EXPERIENCIA

EDUCACIÓN:

- Haber aprobado el bachillerato.
- Conocimientos de relaciones públicas.

EXPERIENCIA:

- Un año en trabajos similares.

3.- PERSONAL MÉDICO:

En el departamento médico de la empresa tenemos 65 personas en los cuales estan incluidos los choferes de las ambulancias los mismos que trabajan conjuntamente con los camilleros.

Cabe destacar que para una mejor atención hacia nuestros clientes el personal médico labora los veinte y cuatro horas al día, en tres turnos de ocho horas cada uno.

NOMBRE DE CARGO: MÉDICO JEFE

J.I. GERENTE GENERAL

FUNCIÓN:

- Revisar reportes de médicos tratantes.
- Dar entrenamiento a médicos tratantes.
- Controlar todo el departamento médico.

JERARQUÍA:

- El titular del cargo reporta a Gerente General

REQUERIMIENTOS DEL CARGO

CONOCIMIENTOS BÁSICOS Y EXPERIENCIA

EDUCACIÓN:

- Ser médico en medicina general.
- Haber realizado cursos sobre medicina en el exterior.

EXPERIENCIA:

- Haber desempeñado sus funciones por más de diez años.

NOMBRE DEL CARGO: MÉDICOS TRATANTES

J.I. MÉDICO JEFE

FUNCIÓN:

- Pasar reportes a Médico Jefe sobre el trabajo desempeñado.
- Ir en las ambulancias al lugar de la llamada de emergencia.
- Dar los primeros auxilios al enfermo hasta que llegue al hospital o clínica.

JERARQUÍA:

- El titular del cargo reportara al Médico Jefe.

REQUERIMIENTOS DEL CARGO

CONOCIMIENTOS BÁSICOS Y EXPERIENCIA

EDUCACIÓN:

- Ser médico titulado por la Universidad.
- Haber realizado cursos sobre la materia.

EXPERIENCIA:

- Haber trabajado por lo menos cinco años.

NOMBRE DEL CARGO: ENFERMERAS

J.I. MÉDICO TRATANTE

FUNCIÓN:

- Pasar reportes sobre trabajo realizado.
- Ir en las ambulancias al lugar de la llamada de emergencia.
- Ayudar al médico a dar los primeros auxilios al paciente.

JERARQUÍA:

- La titular del cargo reporta al Médico Tratante.

REQUERIMIENTOS DEL CARGO

CONOCIMIENTOS BÁSICOS Y EXPERIENCIA

EDUCACIÓN:

- Tener título de enfermera conferido por una Universidad.
- Haber realizado cursos sobre enfermería.

EXPERIENCIA:

- Haber trabajado en hospitales, clínicas o consultorios médicos por un tiempo de tres años.

NOMBRE DEL CARGO: CAMILLEROS

J.I. MÉDICO TRATANTE

FUNCIÓN:

- Ir en la ambulancia al lugar de la emergencia.
- Hacer lo que pida médico tratante.
- Asistir al paciente en camillas según indique médico.

JERARQUÍA:

- Médico tratante

REQUERIMIENTOS DEL CARGO

CONOCIMIENTOS BÁSICOS Y EXPERIENCIA

EDUCACIÓN:

- Tener título de bachiller.
- Haber realizado curso de primeros auxilios.

EXPERIENCIA:

- Haber desempeñado trabajos similares por un año.

NOMBRE DEL CARGO: CHOFERES

J.I. GERENTE DE OPERACIONES

FUNCIÓN:

- Conducir el vehículo al lugar de la tragedia.
- Tener en excelentes condiciones las ambulancias.
- Prestar ayuda a los camilleros en lo que necesiten.
- Llevar cronogramas de recorrido.
- Llevar un registro de la ambulancia.

JERARQUÍA:

__ El titular del cargo reporta a Gerente de Operaciones.

REQUERIMIENTOS DEL CARGO

CONOCIMIENTOS BÁSICOS Y EXPERIENCIA

EDUCACIÓN:

- Haber terminado el bachillerato.
- Ser chofer profesional con su respectivo documentación.

EXPERIENCIA:

- Haber trabajado como chofer profesional por lo menos un año.

FUENTES BIBLIOGRAFICAS

CAPITULO No. 1

- OMS/CPS: Estadística de salud
1990 - 1991
- MARKOP: Índice estadístico de Ecuador
1990 - 1991
- MINISTERIO DE SALUD: Índice hospitalario
1986

CAPITULO No. 2

- MARKOP: Índice estadístico del Ecuador
1990 - 1991
- MINISTERIO DE SALUD: Inscripciones paramédicas
1992

CAPITULO No. 3

- MAKOP: Índice estadístico del Ecuador
1990 - 1991
- UTIM CHILE: Memorias de gerencia
1985
- MARKETING: Matthews, John y Buzzell, Robert
Editorial: hispana europea
Capítulos: 3 Y 4
1970
- INVESTIGACIÓN DE MERCADO TEXTO Y CASOS: H.W. Westfall R.
Editorial: uteha
Capítulos: 4 Y 5
1969

CAPITULO No. 4

- ADMINISTRACION FINANCIERA: Ing. Galo Ponce I.
Universidad Central del Ecuador
1981

- PRESUPUESTOS INDUSTRIALES: Ing. Galo Ponce I.
Universidad Tecnológica
Equinoccial
Apuntes de clases
1992

- PRESUPUESTOS: Welsch, Glenn
Planificación y control de utilidades
Capitulos: 7, 8, 9, 10, 11, 12, Y 13
Editorial: prentice/hall internacional
1979

CAPITULO No. 5

- EVALUACION FINANCIERA DE PROYECTOS
DE INVERSION: Infante, Arturo
Capítulos: 2, 3, Y 4
Editorial: norma
1986

- FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACION
FINANCIERA: Van Horne, James
Capítulos: 4, 6 Y 7
Editorial: prentice/hall
international
1986

- FINANZAS PRACYICAS PARA PAISES
EN DESARROLLO: Gutierrez. Luis Fernan
Capítulos: 5, 7, 9, Y 14
Ediorial: norma
1993

- DIARIO HOY : Reportaje
The economist
1994

CAPITULO No. 6

- FINANZAS PRACTICAS PARA PAISES
EN DESARROLLO: Gutierrez, Luis Fernan
Capítulo: 10
Editorial: norma
1993

- ANALISIS FINANCIERO: Ing. Galo Ponce I.
Universidad Tecnológica Equinoccial
Apuntes de clases
1991

- ADMINISTRACION FINANCIERA: Ing. Galo Ponce I.
Universidad Central del Ecuador
1981

- INTRODUCCION A LA CONTABILIDAD GRAFICA: Velez, Jesús
Capítulo: 5
Editorial: uteha
1963

- LA CONTABILIDAD DE COSTOS EN LA
DIRECCION DE EMPRESAS: Horngren, Charles
Capítulos: 3 Y 6
Editorial: uteha
1969

CAPITULO No. 7

- LEY DE IMPUESTO A LA RENTA

- CODIGO DE TRABAJO

- LEY ORGANICA DE ADUANAS

CAPITULO No. 8

- GUIA PARA LA EJECUCION DE ESTUDIOS
DE ORGANIZACION Y METODOS: Vela, José
Universidad Central
del Ecuador
1977

- O Y M, Y LOS ORGANIGRAMAS: Vasquez, Víctor Hugo
Universidad Central del Ecuador
1978

- ORGANIZACION CIENTIFICA DE LAS EMPRESAS: Ortueta, Lucas
Capítulo: 22
Editorial: limusa
1974

INDICE

CAPITULO No. 1

Introducción.....	1
Crecimiento poblacional.....	2
Naturaleza del proyecto.....	3
Ubicación del proyecto.....	4
Como funciona el proyecto.....	5

CAPITULO No. 2

EL MERCADO

Crecimiento del mercado.....	6
Entorno competitivo.....	6
Competidores existentes.....	7
Nuevos participantes.....	7

CAPITULO No. 3

EL PROYECTO

El mercado meta.....	8
Plan de implementación.....	11
Costo de capital y plan de financiamiento.....	11
Administración durante la implementación.....	12
Administración durante la operación.....	12

CAPITULO No. 4

PRESUPUESTACION FINANCIERA

Cuota de inscripción.....	13
Cuota de afiliación.....	13

PRESUPUESTO AÑO 1 (1993)

INGRESOS:

Aporte de accionistas.....	14
Cuotas de inscripción.....	14
Cuotas de afiliación.....	14

EGRESOS:

Gastos de organización y constitución.....	14
Estudio de factibilidad.....	15
Importación de ambulancias.....	15
Sistema de comunicaciones.....	16
Muebles, enseres y equipo de oficina.....	17
Mantenimiento de ambulancias.....	17
Medicinas y fungibles.....	18
Formularios e impresos.....	18

CAPITULO No. 4

Gastos generales y de administración.....	18
Seguros y reaseguros.....	18
Publicidad y lanzamiento.....	19
Administración de caja.....	19
Resultados operacionales.....	20
Situación financiera.....	20

PRESUPUESTO AÑO 2 (1994)

INGRESOS:

Cuotas de inscripción.....	22
Cuotas de afiliación.....	22

EGRESOS:

Muebles, enseres y equipos de oficina.....	23
Nómina.....	23
Mantenimiento de ambulancias.....	23
Medicinas y fungibles.....	24
Formularios e impresos.....	24
Gastos generales y de administración.....	24
Seguros y reaseguros.....	24
Publicidad.....	24
Administración de caja.....	25
Resultados operacionales.....	25
Situación financiera.....	25

PRESUPUESTO AÑO 3 (1995)

INGRESOS:

Cuotas de inscripción.....	27
Cuotas de afiliación.....	27

EGRESOS:

Distribución de utilidades.....	28
Utilidades a empleados.....	28
Participación a gerencia.....	28
Impuesto a la renta.....	28
Anticipo Impuesto a la renta.....	28
Importación ambulancias.....	29
Nómina del personal paramédico.....	29
Mantenimiento de ambulancias.....	29
Fungibles y medicinas.....	30
Nómina del personal administrativo.....	30
Impresos de organización.....	30
Gastos generales y de administración.....	30
Seguros y reaseguros.....	31
Nómina del personal de ventas.....	31
Publicidad.....	31
Administración de cajas:	
Saludos mensuales.....	31
Inversiones temporales.....	32
Resultados operacionales.....	32
Situación financiera.....	33

CAPITULO No. 4

PRESUPUESTO AÑO 4 (1996)

INGRESOS:

Cuotas de inscripción.....	35
Cuotas de afiliación.....	35

EGRESOS:

Distribución de utilidades.....	36
Utilidades a empleados.....	36
Participación gerencia.....	37
Impuesto a la renta.....	37
Anticipo impuesto a la renta.....	37
Importación ambulancias.....	38
Nómina del personal paramédico.....	38
Mantenimiento de ambulancias.....	38
Medicinas y fungibles.....	38
Nómina del personal administrativo.....	38
Impresos de organización y administración.....	39
Gastos generales y de administración.....	39
Seguros y reaseguros.....	39
Nómina del personal de ventas.....	39
Publicidad.....	40
Administración de cajas:	
Saldos mensuales de caja.....	40
Inversiones temporales.....	40
Resultados operacionales.....	41
Situación financiera.....	42

PRESUPUESTO AÑO 5 (1997)

INGRESOS:

Cuotas de inscripción.....	43
Cuotas de afiliación.....	43

EGRESOS:

Distribución de utilidades.....	44
Utilidades a empleados.....	44
Participación gerencia.....	45
Impuesto a la renta.....	45
Anticipo de impuesto a la renta.....	45
Importación ambulancias.....	45
Nómina del personal paramédico.....	46
Mantenimiento de ambulancias.....	46
Medicinas y fungibles.....	46
Nómina del personal administrativo.....	47
Impresos de organización y administración.....	47
Gastos generales y de administración.....	47
Seguros y reaseguros.....	47
Nómina del personal de ventas.....	48
Publicidad.....	48
Administración de cajas:	
Saldos mensuales de caja.....	48
Inversiones temporales.....	48
Resultados operacionales.....	49
Situación financiera.....	50

CAPITULO No. 4

PRESUPUESTO AÑO 6 (1998)

INGRESOS:

Cuotas de inscripción.....	51
Cuotas de afiliación.....	51

EGRESOS:

Distribución de utilidades.....	51
Utilidades a empleados.....	52
Participación gerencia.....	52
Impuesto a la renta.....	52
Anticipo impuesto a la renta.....	52
Importación de ambulancias.....	52
Nómina del personal paramédico.....	53
Mantenimiento de ambulancias.....	53
Medicinas y fungibles.....	53
Nómina personal administrativo.....	53
Impresos de organización y administración.....	53
Gastos generales y de administración.....	53
Seguros y reaseguros.....	54
Nómina del personal de ventas.....	54
Publicidad.....	54
Administración de cajas:	
Saldos mensuales de caja.....	54
Inversiones temporales.....	55
Resultados operacionales.....	55
Situación financiera.....	56

CAPITULO No. 5

EVALUACION FINANCIERA DEL PROYECTO

Base de evaluación.....	58
Los planes operativos.....	58
Estado de flujo de caja neta.....	60
Valor actual neto.....	62
Tasa interna de retorno.....	63
Calculo del VAN y TIR con la calculadora HP-12 C.....	64
Flujos de caja dolarizados.....	65

CAPITULO No. 6

ANALISIS DEL PROYECTO CON EL PUNTO DE EQUILIBRIO

Fórmula fundamental.....	67
Utilidad objetivo.....	68
Margen de contribución.....	68
Actualización de inversiones.....	68
Rentabilidad esperada.....	69
Rendimiento del capital.....	69
Resultado del punto de equilibrio.....	70
Conclusiones.....	71

CAPITULO No. 7

EVALUACION SOCIAL Y ECONOMICA

Captación de profesionales calificados.....	73
Contribución del proyecto al fisco.....	75

CAPITULO No. 8

IMPLEMENTACION ADMINISTRATIVA

Personal administrativo.....	76
Personal de ventas.....	90
Personal médico.....	100
Fuentes bibliográficas.....	106