



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL

**ESCUELA DE POSTGRADO EN ADMINISTRACIÓN DE
EMPRESAS**

**POSTGRADO EN GERENCIA
DE SERVICIOS DE SALUD
V PROMOCIÓN**

TRABAJO DE GRADO

**CREACIÓN DE LA UNIDAD DE CONTRATACIÓN DE
PROFESIONALES ESPECIALISTAS DE SALUD PARA LA JUNTA
DE SALUD DE TENA:
BAVERLOFA DE ESPECIALIDADES, SALUD Y Cia.**

RESPONSABLES

**Dr. Angel Verdezoto M.
Dra. Shasky Falcones V.
Dr. Francisco Balcázar O
Lcda. Joconda Logroño G.**

Director : Dr. Xavier Mendieta

Guayaquil – Ecuador

ENERO 2002





BAVERLOFA
DE ESPECIALIDADES, SALUD y Cía.

AGRADECIMIENTO

El presente trabajo va dirigido
con expresión de gratitud para la
Escuela Politécnica del Litoral,
Escuela de Post-Grado en
Administración de Empresas,
a nuestros distinguidos maestros,
que con nobleza y entusiasmo
nos brindaron la oportunidad
del conocimiento y la superación.

Los Autores



BAVERLOFA
DE ESPECIALIDADES, SALUD y Cía.

DEDICATORIA

Dedicamos el presente trabajo a nuestro hijo
Cristhian David,
la persona más importante en nuestra existencia,
quién inocentemente ha compartido con travesuras,
esta importante etapa de nuestras vidas.

A nuestros padres y hermanos quienes sacrificaron
momentos valiosos de vida familiar
para ayudarnos a lograr nuestra meta.

Angel y Shasky



BAVERLOFA
DE ESPECIALIDADES, SALUD y Cía.

DEDICATORIA

Que por su apoyo, perseverancia y sacrificio, fue posible la culminación de esta etapa universitaria que me ha capacitado para ponerlos al servicio de La sociedad.

Con mucha admiración y cariño dedico a la Lic. Marilú Goyes, persona muy importante en mi vida.

Francisco



BAVERLOFA
DE ESPECIALIDADES, SALUD y Cía.

DEDICATORIA

Para las personas que me apoyaron
Y persistieron en esta etapa importante de mi
Vida profesional.

A mis padres, hermanos, amigos y Luis.

Joconda



RESUMEN EJECUTIVO.

Con mucho optimismo nos planteamos en la provincia de Napo, cantón Tena la **"Creación de la Unidad de contratación de profesionales especialistas de salud para la Junta de Salud de Tena"**; efectivamente, esta Junta (*origen de la oportunidad de negocio*), es una estructura de salud descentralizada, organizada en red, cuyo funcionamiento armónico obedece a una legislación que abarca tanto la ley de modernización del Estado, cuanto las ordenanzas que para el efecto ha promulgado la Municipalidad.

Los autores de la iniciativa, hemos procedido a la formación de la compañía en nombre colectivo, y cuya razón social es **"BAVERLOFA de Especialidades, Salud y Cía."**, Denominación que permite la operación legal de dicha Unidad cuyo objeto (Misión – Visión) es principalmente la venta de servicios especializados.

BAVERLOFA es una compañía, para suministrar por *tercerización*, servicios de profesionales especializados de la salud a los prestadores que forman parte de la red (RDSS-Tena), para brindar atención de II y III nivel a los usuarios de la Junta de Salud del Tena (JST) que actualmente es nuestro único cliente, cuenta con un total de 54.700 habts., de los cuales 13.128 es el mercado de la Junta de Salud del Tena que van a ser atendidos por la empresa.

Creemos fundamental en este apartado señalar que **"BAVERLOFA DE ESPECIALIDADES, SALUD Y Cía."**, suplirá la carencia de atención médica Especializada, una deficiencia que se hace muy notoria al revisar los índices de morbilidad que señalan el incremento de enfermedades que no son factibles de solucionar por los proveedores de la Junta de Salud del Tena, los mismos que tiene la agravante, de producirse en medio de una gran dispersión poblacional y distanciamiento de los centros hospitalarios de referencia nacionales.

Nuestra empresa tiene una ventaja competitiva ante los posibles futuros competidores en relación con la gran barrera de ingreso a nuestro negocio,



BAVERLOFA
DE ESPECIALIDADES, SALUD y Cía.

puesto que tenemos en nuestro directorio a la Asociación de Médicos y Enfermeras del Hospital Tena, en calidad de socios, y además, una carta de aceptación firmada por el Alcalde del Municipio del Tena, que ejerce también la presidencia de la Junta de Salud de Tena.

En torno a la empresa podemos señalar que en los profesionales del Hospital Tena se producirá una ganancia de experticia y competencias técnicas derivadas indirectamente de la transferencia de conocimiento a manera de educación continua por parte de nuestros profesionales especializados sin que esto afecte nuestro negocio, pues existe una alta rotación entre los profesionales de las instituciones prestadoras beneficiarias.

El capital de la compañía es de diez mil dólares (10,000.00 USD), que estará representado por doscientas participaciones de cincuenta dólares cada una de ellas, iguales e indivisibles, las que tienen el carácter de no negociables, las que se encuentran íntegramente suscritas y pagadas por los cuatro socios en partes iguales, en el cien por cien de su valor.

BAVERLOFA requiere una inversión total de 10,000.00 USD, y los socios aportarán el 100%. Para evaluar la rentabilidad del Negocio, en un análisis de tres años, se estableció una tasa de retorno del 10% anual, equivalente a la tasa activa del mercado. Sobre la base de la inversión inicial y los flujos esperados anuales el negocio tiene un Valor Actual Neto de 15,902.15 USD y una Tasa Interna de Retorno de 69.62% lo cual justifica al negocio haciéndolo atractivo para los inversionistas. BAVEROLOFA recuperará su valor de inversión inicial en 0.68 años.

El impacto esperado será facilitar la gestión de la Junta de Salud del Tena mediante un incremento real de la capacidad resolutoria de los servicios de sus proveedores, dando una satisfacción de necesidades demandadas a los servicios de salud.



INDICE

1. ANÁLISIS DEL MERCADO Y SUS PROBLEMAS DE SALUD.....	1
1.1 ANALISIS DEL SECTOR SALUD.	1
1.2 ANALISIS DEL MERCADO DE USUARIOS DE LA JST	3
1.2.1 MORBILIDAD HOSPITALARIA: HOSPITAL TENA 2000...4	4
1.2.2 MORTALIDAD HOSPITALARIA: HOSPITAL TENA 2000..5	5
1.2.3 IDENTIFICACIÓN DE ACTORES CLAVES PARA LA	
CREACIÓN DE LA UCPES PARA LA JST , EN VIRTUD DE UNA	
GRAN OPORTUNIDAD DE NEGOCIO	
VISUALIZADA.....	5
1.2.3.1 LA RED DESCENTRALIZADA DE SERVICIOS DE SALUD	
(RDSS-TENA).	5
1.2.3.2 EL HOSPITAL JOSE MARIA VELASCO IBARRA DE TENA	
(HJMVI)	6
1.2.3.3 EL ÁREA DE SALUD 1 TENA.....	6
1.2.3.4 LA UNIDAD FLUVIAL SAMARINA	6
1.2.3.5 PERFIL DE LA COMPETENCIA DE LA RDSS.....	7
1.3. ANALISIS DEL MERCADO DE SALUD EN FUNCIÓN DEL	
CLIENTE DE BAVERLOFA.....	9
1.4. DINÁMICA POBLACIONAL.	9
 2. PLAN DE MERCADEO.	 11
2.1 ESTRATEGIA COMERCIAL	11
2.2 ESTRATEGIA DE MERCADOTECNIA.	12
2.3 ESTRATEGIA DEL PRECIO.	12
2.4 ESTRATEGIA DE VENTA.....	13
2.5 ESTRATEGIA DE DISTRIBUCIÓN.....	13
2.6 PRODUCTO.....	14
2.6.1. CARACTERISTICAS DE LOS PRODUCTOS.	15
2.7. PUBLICIDAD Y MEDIOS.	16
2.8. POLÍTICAS DE SERVICIO.	16
2.9. TÁCTICAS DE VENTA.	16



2.10.	ESTRATEGIA DE IMAGEN.....	17
2.10.1.	POSICIONAMIENTO.....	17
2.10.2.	INNOVACIÓN.....	17
2.10.3.	ESTRATEGIAS DE ACCIÓN.....	18
3.	ANÁLISIS ADMINISTRATIVO.....	19
3.1.	DIRECTORIO.....	19
3.2.	PERFILES Y FUNCIONES DE LOS RECURSOS HUMANOS.....	19
3.3.	MISIÓN.....	21
3.4.	VISIÓN.....	21
4.	ANÁLISIS LEGAL Y SOCIAL.....	22
4.1.	ASPECTOS LEGALES.....	22
4.1.1.	ESTRUCTURA JURÍDICA, OBLIGACIONES TRIBUTARIA, COMERCIALES Y LABORALES.....	22
4.1.2.	ORGANIZACIÓN Y ESTATUTOS DE LA COMPAÑÍA.	23
4.2.	ANÁLISIS SOCIAL.....	23
5.	ANÁLISIS TÉCNICO.....	25
5.1.	EL PRODUCTO.....	25
5.2.	FACILIDADES.....	25
5.3.	FLUJO DE INFORMACIÓN.....	25
5.4.	IMPACTO ESPERADO.....	26
5.5.	PLAN DE PRODUCCIÓN Y CONSUMO.....	27
5.6.	PLAN DE COMPRAS Y SISTEMAS DE CONTROL.....	27
5.7.	PLANO DEL DISEÑO ARQUITECTÓNICO DE BAVERLOFA	27
6.	ANÁLISIS ECONÓMICO.....	28



BAVERLOFA

DE ESPECIALIDADES, SALUD y Cía.

6.1. INVERSIÓN EN ACTIVOS FIJOS.....	28
6.2 GASTOS DE ARRANQUE.....	28
6.3. INVERSIÓN EN CAPITAL DE TRABAJO.....	28
6.4. PRESUPUESTO DE INGRESO	28
6.5. PRESUPUESTO DE GASTOS DE PERSONAL	29
6.6. DEPRECIACIONES Y AMORTIZACIONES.....	29
6.7. PRESUPUESTO DE GASTO DE FABRICACIÓN.....	29
6.8. PRESUPUESTO DE GASTO DE ADMINISTRACIÓN Y VENTAS	30
6.9. ANÁLISIS DE COSTOS.....	30
7. ANÁLISIS FINANCIERO.....	31
7.1. FLUJO DE EFECTIVO.....	31
7.2. ESTADO DE RESULTADO.....	31
7.3. BALANCE GENERAL	31
7.4. INDICADORES DE LIQUIDEZ.....	31
7.4.1. RAZÓN CORRIENTE.....	31
7.4.2. CAPITAL NETO DE TRABAJO.....	32
7.5. INDICADORES DE RENTABILIDAD O RENDIMIENTO.....	32
7.5.1. MARGEN DE UTILIDAD BRUTA.....	32
7.5.2. MARGEN DE UTILIDAD OPERATIVA.....	32
7.5.3. MARGEN DE UTILIDAD NETA.....	32
7.5.4. RENTABILIDAD DEL PATRIMONIO Y DE LA INVERSIÓN.....	33
7.6. INDICADORES DE ENDEUDAMIENTO.....	34
7.6.1. RAZÓN DE ENDEUDAMIENTO.....	34
7.6.2. RAZÓN DE APALANCAMIENTO FINANCIERO....	34
7.7. EVALUACIÓN INTEGRAL DEL PROYECTO.....	34
8. ANALISIS DE VALORES PERSONALES.....	37
8.1. VALORES ÉTICOS Y MORALES.....	37



BIBLIOTECA ESPAÑA
ESPOL



BAVERLOFA

DE ESPECIALIDADES, SALUD y Cía.

8.2. ACEPTACIÓN DEL NEGOCIO.....	37
9. ANÁLISIS DE RIESGOS E INTANGIBLES.....	38
9.1. RIESGO TÉCNICO.....	38
9.2. RIESGO ECONÓMICOS Y FINANCIERO.....	38
10. ANEXOS.....	39



1. ANÁLISIS DEL MERCADO Y SUS PROBLEMAS DE SALUD.

1.1. ANALISIS DEL SECTOR SALUD.

En el Ecuador existen importantes deficiencias en la presentación de servicios de salud. Todo esto ocurre básicamente debido a que:

- Entre todos los prestadores actuales solo cubren al 70 % de la población del país en la siguiente forma:
 - 30 % por los servicios del MSP¹.
 - 20 % por los servicios del IESS².
 - 8 % por servicios de ONG,s³, JBG⁴, SOLCA⁵.
 - 8 % por los servicios privados.
 - 3 % por Seguro de Fuerzas Armadas y Policía.
 - 1 % por los seguros privados.
- (Fuente: Políticas Nacionales de Salud, MSP 1999)

- El 30 % de la población no tiene acceso a ningún servicio de salud por barreras geográficas, económicas y culturales.

El problema actual es como consecuencia de las siguientes causas:

- La inequidad en el acceso a los servicios de salud en el país.
- Bajo presupuesto asignado por el Estado.
- Baja cobertura por no tener un sistema de salud ordenado.

¹ MSP, Ministerio de Salud Pública, Organismo rector de la Salud en el Ecuador.

² IESS, Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, Proveedor de Servicios de salud para la clase obrera y burócrata del país.

³ ONGs, Organismos No Gubernamentales.

⁴ JBG, Junta de Beneficencia de Guayaquil, Proveedor de servicios de salud para Guayaquil.

⁵ SOLCA, Sociedad de lucha contra el Cáncer. Proveedor de servicios de salud relacionados con dirección y tratamiento de cáncer en el Ecuador.



BAVERLOFA
DE ESPECIALIDADES, SALUD y Cía.

- Ineficiencia en la prestación de los servicios públicos.
- Mala calidad.
- Alto gasto en salud por parte de los usuarios más pobres.

Mientras que en la provincia de Napo contamos con una situación epidemiológica particular al nivel nacional, que puede ser apreciada en los **ANEXOS 1,2 y 3**, la misma que tiene la agravante de producirse en medio de una gran dispersión poblacional y distanciamiento de los centros hospitalarios de referencia nacionales.

Los servicios de salud prestados en el Ecuador mayoritariamente ofrecen atención secundaria y de especialidades en términos de curación, los mismos que además están congestionados por la inadecuada operación de la red de salud, pero que, además están concentrados en las tres principales ciudades del país, mismas que están a gran distancia geográfica de Tena y su área de influencia.

El deterioro de la capacidad adquisitiva de la población luego de la devaluación producida por efectos de la dolarización en el país, hace cada vez más grande la brecha entre los servicios integrales de salud y los usuarios quienes en la mayor parte de las ocasiones solo tienen acceso a fármacos automedicados y, tan solo para los miembros de la familia económicamente productivos. Como consecuencia la tasa de desnutrición infantil se incrementa cada vez más, al igual que la proporción de mujeres que no detectan oportunamente problemas prevenibles, puesto que la familia tipo en el Ecuador ha reducido al máximo la satisfacción de necesidades, limitándolas solo a las básicas, y de éstas solo a las fisiológicas únicamente, cuya magnitud depende de cuan deprimida económicamente esté cada familia en las diferentes poblaciones.⁶

⁶ Plan de Negocios: Salud y Turismo, E. Verdezoto, K. Schsmith, P. Miranda, M. Ortiz, ESPOL-ESPAE, 2001, Guayaquil.



BAVERLOFA
DE ESPECIALIDADES, SALUD y Cía.

El objetivo de BAVERLOFA es **suministrar por tercerización**, servicios de profesionales especialistas de la salud a los prestadores de salud dependientes de la RDSS (Red Descentralizada de Servicios de Salud) de Tena representada por la JST (Junta de Salud de Tena), impactando positivamente en el mejoramiento de las condiciones de salud de los usuarios de los prestadores citados, influyendo finalmente en su calidad de vida, prestadores que en su mayoría no brindan atención de II nivel especializado y III nivel, por la carencia de este tipo de recursos en la zona, y por la alta rotación del personal no especializado que ha sido adiestrado cíclicamente.

Se ofrecerá servicios de salud especializados con profesionales de las más grandes instituciones de salud acreditadas en el país, para incrementar la capacidad resolutive de problemas del tercer nivel de atención en el Hospital Tena, Centro Urbano Tena y Unidad Fluvial Samarina (Proveedores de la Junta de salud de Tena). Esta acción le permitirá a la JST mejorar su posicionamiento y cumplimiento de las metas ante el Ministerio de Salud y su unidad de Modernización (MODERSA)⁷.

1.2. ANALISIS DEL MERCADO DE USUARIOS DE LA JUNTA DE SALUD DE TENA.⁸

Del total de la población de la Provincia estimada en 89.000 habitantes para el 2000, el Hospital José María Velasco Ibarra y la RDSS - TENA, atienden tanto en el primer nivel como en la referencias del segundo nivel de atención a una población estimada en cerca de 75.400 habitantes. Del total de la población de la Provincia la JST espera cubrir con Seguro Universal un total de 54.700 habitantes (61.5% del total de la población de Napo). VER TABLA 1. La cobertura del seguro y la prestación de los servicios de salud ha sido contratada

⁷ MODERSA, Proyecto de Modernización de los servicios de salud en el Ecuador, MSP.

⁸ Tomado de la Planeación Estratégica de la Red Descentralizada de Servicios de Salud del Cantón Tena.



por la Junta de salud de Tena al Hospital Tena, Área de Salud N° 1 Tena como únicos prestadores de salud del sistema.

Tabla N° 1

Prestadores de Salud de la RDSS-Tena

Población total de la provincia en el año de análisis (2000)	89,000 habitantes
Área de influencia de la RDSS – TENA (aproximadamente 84.7 %)	75,400 habitantes
Población a ser cubierta con el Seguro Universal de Salud de la JST	54,700 habitantes

En las siguientes tablas, se presenta la situación de salud y su incidencia en el segmento de mercado bajo la responsabilidad de la RDSS - TENA.

De la morbilidad total al considerar las 20 primeras causas atendidas por la red publica (Ministerio de Salud Pública) y privada se determina un perfil de demanda distribuido de la siguiente manera:

- a) El 76 % son problemas tratables a nivel primario cuya incidencia se puede reducir a través de programas de prevención.
- b) Para atender el 12% de la morbilidad se requiere atención de segundo nivel.
- c) El 12% restante requiere atención de tercer nivel.

El 24 % (un total de 13.128 habitantes) de personas que necesitan atención de segundo y tercer nivel que es la demanda de la Junta de Salud de Tena, que serán atendidos por los profesionales especialistas de BAVERLOFA.

1.2.1 MORBILIDAD HOSPITALARIA: HOSPITAL DE TENA AÑO 2000⁹

Dentro de las diez primeras causas de morbilidad del hospital de Tena se observa que el 35.5 % son de causa gineco-obstétrica, 14.6 % Clínica, Pediatría, Medicina Interna; y 1.4 % es de patología quirúrgica. (VER ANEXO 1)

⁹ Tomado de la Planeación Estratégica de la Red Descentralizada de Servicios de Salud del Cantón Tena.



Dentro de las diez primeras causas de morbilidad por egresos del hospital de Tena para el año 2000, como se observa en el **ANEXO 2**, se encuentran la neumonía (6.7 %) y la enfermedad diarreica aguda (4.0%) como las principales patologías. Se observa que estas patologías podrían ser en la mayoría de los casos resueltas en el nivel primario de atención. El parto normal como proceso fisiológico representó el 25.9% del total de pacientes ingresados, observándose que el Servicio de Obstetricia tuvo en el 2000, la mas alta demanda en el hospital.

1.2.2 MORTALIDAD HOSPITALARIA: HOSPITAL TENA AÑO 2000.¹⁰

Entre las 5 principales causas de mortalidad del HJMV para el año 2000, se reportaron prematuridad, neumonía, desnutrición, insuficiencia cardiaca y sufrimiento fetal agudo como lo muestra la tabla adjunta. **VER ANEXO 3**

1.2.3 IDENTIFICACIÓN DE ACTORES CLAVES PARA LA CREACIÓN DE LA UCPES ¹¹ PARA LA JST, EN VIRTUD DE UNA GRAN OPORTUNIDAD DE NEGOCIO VISUALIZADA.

1.2.3.1 La Red Descentralizada de Servicios de Salud (RDSS – TENA)

El advenimiento de la reforma en salud, el proceso modernizador del estado junto con la descentralización, a permitido que algunos Municipios como el de Tena, auspicien el financiamiento de la prestación de servicios mediante un fondo local de salud, administrado por la Junta de Salud de Tena, en donde la activa participación ciudadana han logrado romper una a una la ataduras que frenan la reforma; Logrando básicamente el acceso a una buena atención de salud, con calidez, calidad y eficacia, dentro de un marco de universalidad de la población del cantón.

¹⁰ Tomado de la Planeación Estratégica de la Red Descentralizada de Servicios de Salud del Cantón Tena.

¹¹ Tomado de la Planeación Estratégica de la Red Descentralizada de Servicios de Salud del Cantón Tena.



1.2.3.2 El Hospital José María Velasco Ibarra (HJMVI)

Localizado en Tena, capital de la provincia (ver mapa georeferencial adjunto) es el hospital de referencia provincial para las cuatro especialidades básicas con nivel II de resolución. Este hospital tiene capacidad para 70 camas y un porcentaje de ocupación actual de 54 %. El HJMVI está iniciando la implementación de la Red Descentralizada de Servicios de Salud (RDSS) creada por acuerdo firmado el 1 de Junio del 2001 con la Junta de Salud de Tena, para dar atención de primer nivel a 5,000 afiliados al Seguro Universal en el área de servicio y de segundo nivel a todos los asegurados de la RDSS (**54. 700 habs**).

1.2.3.3 El Área de Salud 1 Tena

Dependiente de la Dirección Provincial del Napo está conformada por el Centro Urbano Tena, 11 Sub-centros y 3 Puestos de Salud del área localizados en los Cantones Tena, Archidona y Arosemena Tola. El área 1 cubre una población **de 39.200 habitantes** a quienes les ofrecerá atención de primer nivel. El Centro y sub-centros de salud, están ubicados en lugares estratégicos a lo largo del Cantón.

1.2.3.4. La Unidad Fluvial Samarina.

En la ribera del Río Napo atenderá una población estimada en **10,500 habitantes** con la Unidad Fluvial Samarina (UFS) y dos puestos de salud. La unidad cuenta con dos camas y un quirófano para pequeña cirugía y cirugía del día con las cuales atenderá prestaciones de primer nivel y ciertas específicas de segundo nivel. Referirá los casos clínicos necesarios de segundo nivel al Hospital JMVI de Tena.

De los dos sub-contratantes, el Hospital de Tena (HJMVI) es el único que tiene capacidad de atender a todas las especialidades del Conjunto de Prestaciones



BAVERLOFA
DE ESPECIALIDADES, SALUD y Cia.

Esenciales de Salud (COPRES) en los dos niveles. La Junta de Salud de Tena, subcontrata a través del Área 1 de la Provincia del Napo (mediante sub-convenio), los servicios de Segundo Nivel del Hospital con *la modalidad de pago por caso resuelto*.

La distribución de las camas por especialidades del HJMVI-Tena y respectivo tamaño estimado en porcentaje de egresos se muestra en la tabla N° 2 adjunta.

Tabla N° 2

Distribución de Camas por Especialidades del Hospital Tena

ESPECIALIDADES	#Camas	Distribución %	Egresos (%)
Pediatría	22	31.4%	24.2%
Ginecología y Obstetricia	14	20.0%	40.1%
Medicina General	20	28.6%	19.8%
Cirugía General	14	20.0%	8.1%
Otras			
TOTAL	70	100%	100%

1.2.3.5. Perfil de la Competencia de la RDSS.

Con el fin de caracterizar la posición competitiva de la RDSS - TENA en los servicios de primero y segundo nivel, se obtuvo información de la red de servicios pública y privada para llevar a cabo un análisis de la situación tanto interna como externa. Hasta la elaboración del presente documento se ha obtenido información parcial, la cual sin embargo ha permitido elaborar el siguiente Mapa georeferencial. **VER ANEXO 4.**

En cuanto a oferta de servicios por instituciones se aprecia que la Dirección Provincial de Salud de Napo, tiene el mayor número de camas y de cobertura



BAVERLOFA
DE ESPECIALIDADES, SALUD y Cía.

ambulatoria a través de los hospitales de Tena y de Baeza y los Centros y Sub-centros del Área 1 y 2. Le sigue el Hospital de Archidona, operado por una Fundación sin ánimo de lucro y por dos clínicas del sector privado.

Camas por establecimiento, por especialidad, año 2001. **VER ANEXO 5.**

El Hospital Fisco Misional Staedler Richter de Archidona (HFMA).- Es un Hospital sin ánimo de lucro operado por la Misión Josefina, para prestación de Servicios Médicos de I y II nivel, además, cuenta con equipos modernos de quirófano e Imagenología incluyendo la tecnología para endoscopia y cirugía oftalmológica. Más del 50% de su capacidad instalada es permanentemente ocupada por afiliados al Instituto Ecuatoriano de seguridad social (IESS).

El Hospital Estatal de Baeza (HEB).- Está conformado por un sistema integral de unidades ambulatorias (2 Centros, 6 Sub-Centros y 3 Puestos de Salud) que conforman el Área 2 de la Provincia de Napo y el hospital cantonal HEB, para prestación de servicios de primer y segundo nivel a la población del área de influencia del Cantón Quijos. Cuenta además con equipos de diagnóstico de imagen y laboratorios especializados.

Las Clínicas Privadas: Amazonas y Virgen del Rosario (CA y CVR).-Prestan servicios ambulatorios y de internación de primero y segundo nivel. Además de dar servicios a particulares y turistas, contratan servicios con empresas petroleras y mineras con facturación por servicios prestados.

Suele ocurrir que algunas instituciones, sin pertenecer necesariamente al sector de la salud, gestionan la venida de médicos especialistas que acuden a esta ciudad, tales organizaciones son: Policía Nacional, instituciones privadas como el Hospital de Archidona y Fundaciones de Obra social como los Kiwanis que han acudido en una ocasión pero que tuvo poco impacto debido a su proyección política y mala organización.



Estudios de la oferta de servicios hospitalarios, tanto públicos como privados, determinaron que existe exceso de capacidad instalada de camas en la provincia. Sin embargo **hacen falta servicios de atención especializada ambulatoria** y de internación, **particularmente en oftalmología, dermatología, urología, endocrinología, cardiología y gastroenterología principalmente.**

1.3. ANALISIS DEL MERCADO DE SALUD EN FUNCIÓN DEL CLIENTE DE BAYERLOFA.

El servicio ofertado consiste en brindar a la población antes descrita:

- Dar atención de especialidad de II y III nivel a los usuarios del cantón Tena.
- Prevención de enfermedades crónicas y degenerativas como Cáncer gástrico, diabetes, Cáncer cérvico - uterino.
- Resolución de problemas quirúrgicos tipo vascular, oftalmológicos, ORL, que sean de tratamiento inmediato.

El servicio se otorgará en las instalaciones del Hospital Tena por profesionales de la salud especializados, ecuatorianos que laboran en las ciudades de: Quito, Guayaquil, Cuenca, Riobamba y Ambato.

En la actualidad nuestro mercado es de un solo gran cliente (***origen de la oportunidad de negocio***), que es la Junta de Salud del Tena, que será durante tres años, según se convenga en el contrato respectivo próximo a firmarse después del primer trimestre del año 2002.

1.4. DINAMICA POBLACIONAL.

Las características de nuestro mercado son las siguientes:



BAVERLOFA
DE ESPECIALIDADES, SALUD y Cía.

- La población del año 2000 es de 75.400 habitantes estimándose un ritmo de crecimiento de 1,5 % para el período 2005 – 2010.
- La densidad poblacional es de 72 habitantes por Km.² , con un mínimo de 22 y un máximo de 136 según áreas urbanas y rurales.
- La tasa bruta de mortalidad descendió de 30 por mil en 1920 a 5,8 según la proyección para los años 2002 – 2005.
- La esperanza de vida al nacer se ha incrementado de 48.3 años en 1950 a 68 años en el 2000, estimándose que para el primer quinquenio del siglo estará en 69.2 años.
- La tasa global de fecundidad se mantuvo alta en alrededor de 7 hijos hasta finales del 70, iniciándose una disminución que se evidencia mas en los últimos quince años hasta alcanzar 4 hijos de promedio para 1999. (Fuente: ENDEMAIN AMAZONIA, 2000, CEPAR).



2. PLAN DE MERCADEO.

2.1. ESTRATEGIA COMERCIAL.

Para elaborar una estrategia de promoción se deben tener en cuenta las siguientes etapas:

- Definición de mercado objetivo y el tipo de posicionamiento que se realizará.
- Definición de objetivos de la comunicación.
- Determinar la mezcla de comunicaciones que se utilizará: promoción, publicidad, persona a persona, etc.
- Establecer presupuesto.

Esta es quizás una de las partes más importantes de la mezcla de mercadotecnia, porque es la que permite propagar la imagen y el resultado del servicio de la institución, generalmente la publicidad se realiza de manera indirecta a través de conferencias o reuniones de médicos en las cuales se comunican las novedades técnicas o médicas adquiridas. La publicidad debe manejarse con mucha ética destacando siempre que el objetivo es la salud del paciente, hay que tener en cuenta al realizar la publicidad nuestro **Código de Ética Médica**. Para la realización del proceso de análisis resulta útil el procedimiento de las diez P.

DIEZ "P" DE LA ESTRATEGIA PUBLICITARIA

Problema
Producto

Público
Plataforma



BAVERLOFA
DE ESPECIALIDADES, SALUD y Cía.



Prioridad

Prueba

Posición

Promesa

Presentación

Punto de Diferencia

BIBLIOTECA ESPAÑOLA
ESPOL

2.2. ESTRATEGIA DE MERCADOTECNIA.

Las estrategias que se han planeado para la aplicación de este negocio, se basa en un comportamiento competitivo que estamos emprendiendo pues aprovecharemos nuestro propio mercado y pondremos énfasis en que todas nuestras acciones generen utilidades a corto plazo aunque proyectándonos hacia un comportamiento futuro de tipo empresarial. Desafortunadamente la inestabilidad política y económica de nuestro país nos obliga a actuar pensando en el corto plazo.

Los esquemas estratégicos que se van a aplicar son Estrategia de Crecimiento: tanto de **Penetración de Mercado** como de **Desarrollo de Mercado** es decir, colocaremos nuestros servicios en nuestro mercado real actual, pero iremos a la conquista de otros, nuevos.

2.3. ESTRATEGIA DEL PRECIO.

La cantidad de dinero que nuestro cliente paga para obtener el servicio, es al contado (contra entrega).

La cantidad de dinero que la JST paga a BAVERLOFA será de: año uno 40.246,08 USD; año dos 49.466,88 USD y para el tercer año es de 64.925,28 USD. VER ANEXO 10.

En la tabla N° 4, se incorpora una estrategia para definir nuestros precios:



Tabla N° 4

Estrategia del Precio

	TÁCTICAS	ACTIVIDADES
<i>Establecer promociones</i>	-Investigación de mercado. -Investigación a competidores potenciales	-Encuesta a posibles clientes. -Sondeo de competidores existentes.

2.4. ESTRATEGIA DE VENTA.

Los servicios prestados por BAVERLOFA son: dar atención especializada de II y III nivel incluye resolución operatoria inmediata como por ejemplo "conizaciones con láser" por colposcopia en los casos de cáncer cervical, cirugía vascular de pequeña y / o mediana complejidad, serán negociados directamente con los directivos de la JST y nuestro Gerente, consideramos que tenemos ventaja competitiva ante posibles futuros competidores mediante una gran barrera de ingreso a nuestro negocio, puesto que tenemos en nuestro directorio a la Asociación de Médicos y Enfermeras del Hospital Tena, en calidad de socios, asegurando con esto la ganancia de la negociación y contratación.

2.5. ESTRATEGIA DE DISTRIBUCIÓN.

Las estrategias que se van a aplicar serán a través del programa **BAVERLOFA DE ESPECIALIDADES, SALUD Y Cía.**, (Unidad de Contratación de Médicos Especialistas para la Provincia de Napo) cuyo objeto es la venta de Servicios en respuesta a la demanda de los usuarios finales de los proveedores de la Junta de Salud del cantón Tena, estos no disponen de un staff de médicos y otros profesionales especializados, es allí, que ***surge la gran oportunidad de negocio de proveerles de Servicios Médicos especializado localmente.***



BAVERLOFA

DE ESPECIALIDADES, SALUD y Cía.

Hemos previsto que la atención se hará durante 2 días seguidos, cada 15 días y en un horario de 8 horas por día, debido a que los médicos especialistas laboran en su lugar de residencia, así para cada especialidad y para dar tiempo a la JST de elaborar la lista de pacientes a ser atendidos.

La Unidad de Contratación será administrada desde sus oficinas ubicadas en la ciudad de Tena (ver estructura en anexo 8), el reclutamiento de los pacientes se lo realizará mediante un triage realizado por los médicos de los proveedores de la Junta de Salud, utilizando las herramientas del sistema de información y facturación del RDSS, luego se agruparán por especialidades y notificarán a BAVERLOFA quién contratará con los médicos requeridos por grupos de patologías según cada contrato.

2.6. PRODUCTO.

Proveedor de especialistas de la salud a los Servicios médicos ofertantes de la Junta de Salud de Tena, mediante la figura de la ***tercerización de servicios***.

Estos ofrecerán atención médica o quirúrgica por especialidades, atenciones odontológicas, rehabilitación, y de enfermería; de manera integral por usuario según protocolos y normas establecidos por las Instituciones contratantes y sus proveedores.

Nosotros, hemos definido nuestro servicio, tomando en cuenta exclusivamente el componente integrado por: contratación de especialistas de las principales ciudades del país; trabajo in situ, en las instituciones que trabajan vinculadas a la Junta de Salud de Tena, órgano descentralizado de salud cantonal. En la tabla N° 5 se detalla las diversas estrategias del producto:



Tabla N° 5

Estrategias del Producto

	TÁCTICAS	ACTIVIDADES
1.- Programa de información.	-Investigación de mercado. -Investigación a competidores potenciales	-Encuesta a posibles clientes. -Sondeo de competidores existentes.
2.- Programa de promoción.	Estrategia de comunicación.	Repartir cartas de presentación a nuestros posibles clientes.
3.- Programas de Desarrollo del Mercado.	Ampliar la cobertura a otros posibles clientes.	Visitas para ofertar servicios de salud especializada.

2.6.1 CARACTERÍSTICAS DE LOS PRODUCTOS.

Las características de los servicios de salud ofertados son:

- **Intangibles.**
- No es posible separar producción y consumo.
- La demanda asume el servicio en la forma como lo oferta el profesional contratado por la empresa.
- No se puede separar el productor del vendedor.
- Originalidad del productor.
- Participación del consumidor – cliente.
- Variables externas.
- La prestación medica es de tiempo definido.
- El servicio ofertado es adquirido en el tiempo definido para ello.



2.7. PUBLICIDAD Y MEDIOS.

Sólo necesitamos un contrato inicial posterior a la negociación con nuestro único cliente, en función de nuestra ventaja competitiva y la barrera de ingreso de nuestro negocio.

2.8. POLÍTICAS DE SERVICIO.

Para la prestación del servicio solo se requiere de la demanda generada para cada quincena con pagos contra entrega de la misma, luego de la emisión de la factura correspondiente de cada quincena.

2.9. TÁCTICA DE VENTA.

Con el ánimo de precautelar los intereses de la empresa, en función de la productividad y eficiencia, se han propuesto las siguientes tácticas en el ámbito de las ventas:

- Los Servicios Médicos se realizarán bajo los auspicios de los directivos de las Unidades Operativas o proveedores de la Junta de Salud de Tena durante todo el año, cada 15 días, por dos días, según convenga a las partes. Nuestros profesionales especialistas se integran en equipo, coordinados por el Presidente de BAVERLOFA, quien se encargará de integrar las actividades de la organización prestadora de salud con nuestros profesionales.
- La función del equipo de médicos especialistas es otorgar tratamientos de patologías de II y III nivel dentro de las Unidades Operativas antes mencionadas. Para la prestación de éstos servicios, los especialistas serán seleccionados de acuerdo al perfil y por especialidades requeridas de entre un pool de profesionales acreditados en el Ecuador como tales en nuestra empresa. Antes de iniciar la fase operativa se requiere la revisión de dichas acreditaciones por parte de la Junta de Salud de Tena.



2.10. ESTRATEGIA DE IMAGEN.

2.10.1. POSICIONAMIENTO.

Queremos que nuestro cliente nos identifique por el trato personalizado a sus usuarios mediante la atención eficiente de nuestro Staff y la calidad de los servicios brindados.

2.10.2. INNOVACIÓN.

La innovación de nuestro servicio parte de la visualización de la oportunidad de negocio en la fase operativa de la Junta de Salud de Tena y la *carencia de profesionales especializados* que sus proveedores de salud presentan.

De esta realidad nace una segunda oportunidad de negocio a partir del interés por el *turismo local* por parte de los profesionales contratados por nosotros, existiendo la posibilidad de intermediar entre ellos y las agencias operadoras de turismo local a cambio de los honorarios convenidos con cada profesional.

Decimos esto porque la Amazonía y en particular el Cantón Tena y sus alrededores es el mas importante destino turístico para nacionales y extranjeros¹². Por cierto esta actividad será desarrollada independientemente de la empresa de tercerización de servicios de salud propuesta.

Contamos con una gran barrera de ingreso a nuestro negocio, al tener en nuestro directorio en calidad de socio inversionista a la Asociación de Médicos y Enfermeras del Hospital Tena y un acuerdo político con el Alcalde de Tena (Presidente de la Junta de Salud de Tena) para poder realizar la negociación, y firma del contrato respectivo. VER ANEXO 20.



2.10.3. ESTRATEGIAS DE ACCIÓN.

- Hemos elaborado un plan de acción para introducir eficazmente en los directivos de la Junta de Salud de Tena, nuestra imagen corporativa reforzada por los valores que le identifican a la empresa y por estar fortalecidos por el gremio citado **y por ser una empresa surgida en la provincia de Napo.**
- La naturaleza de nuestra empresa es la de constituirse como una Compañía en Nombre Colectivo; declarada por parte del Juzgado Primero de lo Civil de Napo, se publicó un extracto la Escritura que reposa en la Notaría del Cantón Tena y una vez que se obtuvo el Registro Mercantil correspondiente, hemos iniciado nuestra Misión. Finalmente, para la celebración de este contrato de constitución se procedió, tal como lo manda la Ley de Compañías y el Código de Comercio.
- Tener un contacto con cada grupo después de que se realicen las Jornadas de Especialidad para obtener una retroalimentación y sugerencias que alimenten el sistema de información de nuestro cliente y sirva de insumo para la planeación de los servicios por parte de sus proveedores, con fines presupuestarios y técnicos.
- Manejar la segunda oportunidad de negocio generada por nuestro servicio, de modo independiente de la empresa o talvez constituyendo otra empresa en el futuro inmediato.

¹² Ministerio de Turismo, Ecuador, 1998.



3. ANÁLISIS ADMINISTRATIVO.

3.1. DIRECTORIO.

BAVERLOFA es una compañía, cuyo objeto comercial esta centrado a prestar servicios especializados de salud a la Junta de Salud de Tena.

Está constituida por un cuerpo directivo y la asamblea de socios y cuya sede será la ciudad de Tena, Provincia del Napo y está conformada de la siguiente manera:

Presidente	:	Dr. Angel Verdezoto M.
Gerente	:	Dr. Francisco Balcázar O.
Gerente financiero	:	Dra. Shasky Falcones V. Secretaria de la Asociación de Médicos Del Hospital Tena.
Gerente Administrativo	:	Lcda. Joconda Logroño G. Vicepresidente de la Asociación de Enfermeras del Hospital Tena
Secretaria	:	Srta. Alexandra Guadalupe B.
C.P.A.	:	Ing. Néstor Naranjo.

3.2. PERFILES Y FUNCIONES DE LOS RECURSOS HUMANOS.

a.- Presidencia de BAVERLOFA.

- Especialista en Gerencia de Servicios de Salud.
- Capacidad de negociación con organismos públicos de salud.
- Disponibilidad para viajar dentro del país y residir en Tena.
- Será encargado de la Planeación, Supervisión y monitoreo de las actividades.



BAVERLOFA
DE ESPECIALIDADES, SALUD y Cía.

- Será el encargado de las ventas.

b.- Gerente de BAVERLOFA.

- Especialista en Gerencia de Servicios de Salud.
- Disponibilidad para viajar dentro del país y residir en Tena.
- Capacidad de Negociar con proveedores.
- Será encargado de la Planeación de las actividades inherentes a la empresa.
- Representará a la organización en el campo legal, jurídico y administrativo.
- Asistirá a reuniones con el directorio y será el secretario del Presidente dentro de la Asamblea.

c.- Gerente Financiero de BAVERLOFA.

- Especialista en Gerencia de Servicios de Salud.
- Disponibilidad para viajar dentro del país y residir en Tena.
- Se responsabilizará del manejo financiero de la empresa y entrega de informes al Gerente y / o Presidente.
- Asistirá a reuniones convocadas por el Directorio.
- Capacidad de negociación con los proveedores.

d.- Gerente Administrativo de BAVERLOFA.

- Gerente de Servicios de Salud.
- Disponibilidad para viajar dentro del país y residir en Tena.
- Encargada de la planificación diaria de la planta administrativa.
- Asistirá a reuniones convocadas por el Directorio.
- Asistencia logística para los otros miembros del equipo.

e.- Secretaria.



BAVERLOFA

DE ESPECIALIDADES, SALUD y Cía.

- Bachiller en Humanidades Modernas.
- Disponibilidad para residir en Tena.
- Manejo de archivos, comunicaciones y mensajería.
- Edad de 18 a 25 años.
- Asistencia logística en general para los otros miembros del Directorio.
- Dominio de paquetes informaticos.

3.3. MISIÓN.

Nuestra finalidad es dar soluciones especializadas a problemas de salud complejos a través de la Junta de Salud de Tena, cuyos servicios serán prestados con calidad, por manos amigas y seguras que comprenden las dolencias de los usuarios finales de nuestro cliente.

3.4. VISIÓN.

Para el año 2005, BAVERLOFA será una compañía reconocida como importante proveedor de servicios de salud por tercerización, los cuales estarán orientados a la solución de necesidades de las empresas proveedoras de servicios para la JST, que tengan déficit en su staff de profesionales especializados, acreditados en el país con liderazgo tecnológico. Con la finalidad de trabajar para maximizar las utilidades y la cobertura de los proveedores de nuestro cliente.



4. ANÁLISIS LEGAL Y SOCIAL.

La Unidad de Contratación de Médicos Especialistas para la Junta de Salud de Tena, podrá alcanzar sus objetivos, únicamente cuando pueda ser sujeto de contratación por este organismo, por ello hemos tenido que estudiar la posibilidad de constituir un ente con personería jurídica para ejercer sus obligaciones tributarias, comerciales y laborales y observar sus derechos, como sociedad lícita que permita comercializar sin obstáculo alguno sus servicios médicos.

4.1. ASPECTOS LEGALES.

4.1.1. ESTRUCTURA JURÍDICA, OBLIGACIONES TRIBUTARIAS, COMERCIALES Y LABORALES.

Declarada la Constitución Legal de la Compañía en nombre Colectivo, por parte del Juzgado Primero de lo Civil de Napo, se publicó un extracto la Escritura que reposa en la Notaría del Cantón Tena y con el Registro Mercantil correspondiente, hemos iniciado nuestra Misión.

Para la celebración de este contrato de constitución se procedió, tal como lo manda la Ley de Compañías y el Código de Comercio.

En primer lugar los autores alumnos de la ESPAE - ESPOL, asesorados jurídicamente, primeramente consideramos los requisitos para formar una sociedad como son el consentimiento que hace referencia la Ley de Compañías y el Código de Comercio. La finalidad una vez constituidos como una sociedad, será la de permanecer en ella, y contribuir con un aporte económico de todos los socios. El fin u objeto lícito, que en este caso es la de brindar Salud Especializada en el Cantón Tena.



BAVERLOFA
DE ESPECIALIDADES, SALUD y Cía.

La ley mercantil dejó de ser exclusiva para los comerciantes, por ello los Actos de Comercio en la actualidad también pasan por las actividades médicas, siendo posible vender Servicios Médicos, tal como se proceden con los bienes materiales.

SOCIOS FUNDADORES.

Los estudiantes, autores del presente trabajo, nos constituimos en los socios fundadores de BAVERLOFA, debidamente asesorados y prevenidos de las implicaciones legales que esto conlleva; todo el trámite llevado a efecto se hizo en cumplimiento a la ley de Compañías y a las Providencias emanadas por el Juez Primero de lo Civil de Tena. **VER ANEXO 6**

4.1.2. ORGANIZACIÓN Y ESTATUTOS DE LA COMPAÑÍA.

Una vez acordada la constitución de una compañía en nombre colectivo, ésta debe estar regida por las disposiciones de la Ley de los Estatutos propios, y aspectos fundamentales para la organización y funcionamiento de la empresa, **VER ANEXO N° 7.**

4.2. ANÁLISIS SOCIAL.

En torno a la empresa podemos señalar que en los profesionales del Hospital Tena se dará una ganancia de experticia y competencias técnicas derivadas indirectamente de la transferencia a manera de educación continua por parte de nuestros profesionales especializados, *sin que esto afecte nuestro negocio pues existe una alta rotación entre los profesionales de las instituciones prestadoras beneficiarias. El tiempo promedio de servicio es de 1,5 años.*

Derivada de la segunda posibilidad de negocio (Turismo Local) se genera un potencial crecimiento económico local en las empresas turísticas por incremento razonable en sus ventas a partir de nuestra empresa, puesto que nuestros



BAVERLOFA
DE ESPECIALIDADES, SALUD y Cía.

profesionales se transforman en consumidores de los servicios de turismo local en ese gran destino turístico antes mencionado.



5. ANÁLISIS TÉCNICO.

5.1. EL PRODUCTO.

Nuestro producto consiste en la provisión de servicios especializados de II y III nivel, dirigidos a la población objeto de los proveedores actuales contratados por la Junta de Salud de Tena.

5.2. FACILIDADES.

Los sitios para las atenciones médicas de nuestros profesionales serán las Unidades Operativas de los proveedores de nuestro cliente.

El hospedaje y alimentación de nuestros profesionales son coordinados por nuestra empresa pero son parte de los honorarios pagados por nosotros y son parte de ganancia con la segunda oportunidad de negocio generada por nuestra empresa.

Las unidades operativas en la actualidad están equipadas de acuerdo a la resolutiveidad ofertada y en las especialidades que sobrepasan la capacidad de la oferta se contarán con los equipos de los mismos profesionales, como parte de su paquete de servicios a ofertar, tal es el caso de microscopios quirúrgicos e implementos de oftalmología, implementos de cirugía vascular, etc.

5.3 FLUJO DE INFORMACIÓN.



BAVERLOFA
DE ESPECIALIDADES, SALUD y Cía.



5.4 IMPACTO ESPERADO.

- Incremento real de la capacidad resolutive de los servicios de los proveedores de la Junta de Salud de Tena.
- Facilitar la Gestión de la JST.
- Satisfacción de necesidades demandadas a los servicios de salud, de los usuarios atendidos por los proveedores de nuestro cliente.



BAVERLOFA
DE ESPECIALIDADES, SALUD y Cía.

- Mejoramiento de la calidad de los servicios de salud ofertados por
Nuestro cliente.

5.5 PLAN DE PRODUCCIÓN Y CONSUMO.

Es importante aquí citar, que el plan de producción está adecuado a la capacidad de la oferta presentada por los proveedores de nuestro cliente.

El consumo se ha asignado según el costo per-cápita del sistema de aseguramiento universal de los servicios de salud y su modelo de financiamiento, preparado y establecido por las autoridades de JST y ofertado a los usuarios de sus proveedores.

5.6. PLAN DE COMPRAS Y SISTEMAS DE CONTROL.

El contrato se realizará cada tres años por el Directorio de BAVERLOFA y serán almacenado en nuestros archivos y la JST.

5.7. PLANOS DEL AREA FÍSICA DE BAVERLOFA.

En **ANEXO 8** observamos el Diseño Arquitectónico de BAVERLOFA.



BAVERLOFA

DE ESPECIALIDADES, SALUD y Cía.

6. ANÁLISIS ECONÓMICO.

6.1. INVERSIÓN EN ACTIVOS FIJOS.

Los equipos, muebles y enseres de BAVERLOFA serán adquiridos al contado. El valor de esta inversión asciende a 7.110,00 USD, en año1. Se encuentra detallado en el **ANEXO 9** Presupuesto de Inversión en Activos Fijos, junto con el presupuesto de inversión amortizable.

6.2. GASTOS DE ARRANQUE.

Los gastos de arranque que cubren: elaboración de escritura de constitución y registro mercantil representa un valor de 140,00 USD.

6.3. INVERSIÓN EN CAPITAL DE TRABAJO.

El capital con el que empieza a operar BAVERLOFA es parte del aporte de los accionistas cuyo valor es de 10.000,00 USD. Este aporte es para los gastos de constitución de la compañía, registro mercantil y la adquisición de los activos fijos.

6.4. PRESUPESTO DE INGRESOS.

Los ingresos se generarán de la venta de servicios médicos a nuestro cliente la Junta de Salud de Tena.

De acuerdo a la estimación realizada sobre el mercado total y la participación a obtener en el mismo, se ha calculado los ingresos mensuales durante el año uno, posteriormente para proyectar las ventas en los dos siguientes años se consideró la misma participación del mercado con un incremento anual en los precios considerando lo siguiente: **Tarifa** = Costo Total Unitario + (Costo Total



BAVERLOFA
DE ESPECIALIDADES, SALUD y Cía.

Unitario x Utilidad Deseada), la utilidad deseada para el año uno es del 10%, el año dos el 20% y el año tres el 40%. **VER ANEXO 14** Análisis de Costos

Cabe mencionar que las ventas, son netamente canceladas de la forma contra entrega cada quince días, pero para mayor facilidad se ha detallado los ingresos en forma mensual durante el primer año. **VER ANEXO 10** Presupuesto de Ingresos.

6.5. PRESUPUESTO DE GASTOS DE PERSONAL.

BAVERLOFA tendrá en su nómina a cinco personas: los cuatro socios gestores que actúan en calidad de gerente, presidente, administradora y financiera, percibirán un salario básico mensual de **250,00 USD** y una secretaria con un salario básico de **120,00 USD** mensual. Por tanto el valor de nómina mensual durante el primer año suma **1120,00 USD**, y para los años dos y tres se harán aumento de 10% respectivamente en los salarios básicos.

Las prestaciones sociales ascienden al **38.84%** que se pagan en forma mensual (caja de compensación familiar del 4%, IECE del 5%, IESS 9.35% y medicina del 8%), semestralmente (una prima del 8.33%) y anualmente (vacaciones el 4.16%). **VER ANEXO 11** de Presupuesto del Personal.

6.6. DEPRECIACIONES Y AMORTIZACIONES.

Los equipos se deprecian en cinco años mediante el método de línea recta. Los muebles y enseres se deprecian en 10 años y las inversiones amortizables se amortizan en 10 años. **VER ANEXO 12** Depreciaciones y Amortizaciones.

6.7. PRESUPUESTO DE GASTOS DE FABRICACION.



BAVERLOFA
DE ESPECIALIDADES, SALUD y Cía.

Los gastos de Fabricación están compuestos por: arriendo, servicios generales (agua, luz, teléfono, Internet), sueldos y salarios, honorarios de médicos especialistas, gastos legales de constitución, registro mercantil, depreciación de equipos y amortización. **VER ANEXO 13** Presupuesto de Gastos de Fabricación.

Los haberes que se pagarán a los Médicos Especialistas se harán en forma de **Remuneración Honorífica**, se pagará cada quince días 400,00 USD a 2 Médicos Especialistas (200,00 USD cada uno), obteniéndose un total de 800,00 USD mensuales. El interés de los Médicos Especialistas es generar un beneficio social doble: atender necesidades de salud de los pacientes y facilitar la educación continua de los proveedores de la JST, institución que otorgará un certificado debidamente avalizado por el Colegio de Médicos de Napo y auspiciado por la Dirección Provincial de Salud de Napo y el Gobierno Municipal de Tena.

6.8. PRESUPUESTO DE GASTOS DE ADMINISTRACIÓN Y VENTAS.

Se ha presupuestado los siguientes gastos de administración y ventas: Gastos de publicidad, asesoría contable, gastos de transporte, gastos de papelería e implementos de oficina, depreciación de muebles y enseres. **VER ANEXO 13** Presupuesto de Gasto de Administración y Ventas.

6.9. ANÁLISIS DE COSTOS.

Se ha presupuestado año por año los costos fijos y los costos variables y se muestra además el costo total anual. Las tarifas de BAVERLOFA durante sus tres años operativos se calcularon de acuerdo al costo total unitario, considerando una utilidad del 10%, 20% y 40% respectivamente. **VER ANEXO 14** Análisis de Costos.



7. ANÁLISIS FINANCIERO.

7.1. FLUJO DE EFECTIVO.

En el anexo de flujo de efectivo se puede apreciar que con la inversión prevista de 10.000,00 USD el proyecto se mantiene en muy buena situación de liquidez. **VER ANEXO 15** Flujo de Efectivo.

7.2. ESTADO DE RESULTADOS.

En el anexo del Estado de Resultados de BAVERLOFA durante los tres años en que se han hecho las proyecciones. Como se ve desde el primer año el proyecto generará utilidades. De estas utilidades se aportara con el 5% para reserva legal. **VER ANEXO 16** Estado de Resultados.

7.3. BALANCE GENERAL.

En el anexo de Balance General se muestra todos los periodos de proyección de BAVERLOFA. **VER ANEXO 17** Balance General.

7.4. INDICADORES DE LIQUIDEZ.

7.4.1. RAZON CORRIENTE.

BAVERLOFA posee una razón corriente en el primer año de 1.43, esto nos indica que por cada dólar invertido en pasivos corrientes la compañía cuenta con 1.43 USD en activos corrientes.

También se puede afirmar que BAVERLOFA tiene 1.73 USD para responder por 1 USD de pasivo corriente al año 2 y un incremento de 2.20 USD al año 3 en



BAVERLOFA
DE ESPECIALIDADES, SALUD y Cia.

nuestro índice de razón corriente, lo que nos indica que nuestra compañía tiene capacidad para generar los fondos suficientes para el pago de las obligaciones a corto plazo. **VER ANEXO 18** Indicadores.

7.4.2 CAPITAL NETO DE TRABAJO:

BAVERLOFA posee un capital neto de 14.394,71 el primer año, de 28.166,31 USD el año dos y para el año tres de 54.604,03. Lo que nos indica liquidez.

7.5. INDICADORES DE RENTABILIDAD O RENDIMIENTO.

7.5.1. MARGEN DE UTILIDAD BRUTA.

Este índice nos expresa que la utilidad que BAVERLOFA genera por cada dólar producido en las ventas en el año uno es del 17%, que equivale a una ganancia de 0.17ctvs. de dólar. Para los siguientes años esta compañía generará una utilidad bruta del 25% y 35% respectivamente.

A simplemente vista podemos afirmar que nuestras ventas están dejando anualmente utilidades incrementales.

7.5.2. MARGEN DE UTILIDAD OPERATIVA.

BAVERLOFA obtiene una rentabilidad operativa del 12% lo que nos indica que por cada dólar obtenido en las ventas netas, se generó una utilidad de 0.12 ctvs. de dólar. Para los años dos y tres, las ventas contribuyeron para generar el 21% y el 32% de utilidades operativas respectivamente.

7.5.3. MARGEN DE UTILIDAD NETA.

En el año uno, del dólar que se invirtió en ventas quedó en las arcas de la compañía 0.10ctvs de dólar para distribuir entre los socios. Para los dos



períodos contables siguientes tenemos una utilidad del 17% (0.17 ctvs de dólar) y 26% (0.26 ctvs de dólar respectivamente). **VER ANEXO 18** Indicadores.

7.5.4. RENTABILIDAD DEL PATRIMONIO Y DE LA INVERSIÓN.

La expectativa de una rentabilidad es que produzca una utilidad que satisfaga a los accionistas y se pueda cubrir los gastos de la deuda. Existe un paradigma de la rentabilidad que es el siguiente:

Tasa mínima de retorno < Rentabilidad del Patrimonio > Rentabilidad de la Inversión.

Si este paradigma se cumple los accionistas pueden decidir seguir invirtiendo en la compañía.

La rentabilidad de BAVERLOFA en el año uno es del 22%, es decir, que por cada dólar que invirtieron los dueños se recuperaron 22ctvs de dólar. Para los años dos y tres es del 27% y 31% respectivamente. **VER ANEXO 18** Indicadores.

La rentabilidad de la inversión de BAVERLOFA en el año uno es del 10%, en el segundo año es del 15% y el tercer año es del 20%.

La tasa mínima de retorno es del 10% anual, equivalente a la tasa activa del mercado.

Por Tanto los socios de BAVERLOFA pueden seguir invirtiendo en la compañía:

Año 1 = 10% < 22% > 10%

Año 2 = 10% < 27% > 15%

Año 3 = 10% < 31% > 20%



7.6. INDICADORES DE ENDEUDAMIENTO.

7.6.1. RAZON DE ENDEUDAMIENTO.

BAVERLOFA en diciembre del primer año cerró con 33.832,73 USD en pasivos totales y 48.227,44 USD en activos totales, su índice de endeudamiento es del 70%, esto indica que los pasivos totales contribuyeron con la financiación del 70% de los activos totales. Para los años dos y tres tenemos un índice de endeudamiento del 58% y 45% respectivamente. **VER ANEXO 18** Indicadores.

7.6.2. RAZON DE APALANCAMIENTO FINANCIERO.

Este índice da una idea del grado de endeudamiento que tiene una empresa en relación con el patrimonio. Si el endeudamiento es nulo, el índice se hace igual a uno, ya que el monto en dólares de los activos totales tendría como única fuente de financiamiento el patrimonio, igualándose, por lo tanto, los términos. Cuando la empresa empieza a endeudarse el índice va tomando valores mayores a uno, puesto que el total de activos excederá el patrimonio¹³.

El hecho de presentar un índice de 2.48 en el año uno implica algún grado de equilibrio entre la deuda y el patrimonio que tiene BAVEROLOFA y para los años dos y tres la deuda muestra una tendencia decreciente en forma relativa. **VER ANEXO 18** Indicadores.

7.7. EVALUACIÓN INTEGRAL DEL PROYECTO.

- **Período de recuperación de la inversión:**

¹³ FINANZAS. R. Gamboa Velásquez. Curso básico de Administración de Empresas. Tomo IV 1993



BAVERLOFA

DE ESPECIALIDADES, SALUD y Cía.

Con la información acerca del monto de inversión y los flujos de caja netos que generará BAVERLOFA durante su vida útil se procede a calcular el período de recuperación de la inversión que es de 0.68 años. **VER ANEXO 19** Flujo de Caja Neto.

Tabla N° 6

RECUPERACIÓN DE LA INVERSIÓN

AÑO	SE RECUPERA	ACUMULADO
1	5.231,36 USD	5.231,36 USD
2	9399,47 USD	14.630,83 USD

Al finalizar el año dos la compañía ha recuperado 14.630,83 USD3090.81 USD, la proporción del año necesaria para generar 10.000,00 USD sería: $10.000,00 / 14.630,83 = 0.68$ años. Ver tabla N° 6.

▪ Valor actual neto (VAN):

Para calcular el VAN a valores equivalentes en el tiempo definimos una tasa de oportunidad del mercado del 10%, para no perder poder adquisitivo durante los tres años obteniéndose 15.902,15 USD.

El criterio del VAN plantea que el proyecto debe aceptar si este valor es igual o superior a cero, por lo tanto el VAN para BAVERLOFA es igual a 15.902,15 USD lo que demuestra que es superior a cero, ***es decir, que con este resultado obtenido el Negocio desarrollado es rentable económicamente.***

▪ Tasa Interna de Retorno (TIR).

Es aquella tasa de descuento que iguala el valor presente de los ingresos en efectivo con el valor presente de los egresos, o también se define como la tasa de descuento que hace el VAN igual a cero. Nuestra TIR es 69,62 %.



Para evaluar la rentabilidad del proyecto se estableció una tasa de retorno del 10% anual. Sobre la base de la inversión inicial y los flujos esperados anuales, el negocio tiene un VAN de 11.394,37 y un TIR de 69,61%, lo cual justifica al negocio haciéndolo atractivo para un inversionista. ***Sin contar con la rentabilidad generada por la indirecta mejora de la calidad de producción de los servicios de los proveedores de nuestro cliente a partir de la transferencia de tecnología, experticias y competencias, la misma que no la hemos valorado. VER ANEXO 19 Flujo de Caja Neto.***

▪ **Índice de Rentabilidad (Razón Beneficio – Costo):**

BAVERLOFA calculó el Índice de Rentabilidad Neto obteniendo:

$IR_{n} = \text{valor presente neto} / \text{valor presente de los desembolsos de caja.}^{14}$

$IR_{n} = 15.902,15 / 10.000,00 = 1,59\%.$

Como el índice es $>$ que cero se acepta el Negocio.

- Por disposición de la junta General de los Accionistas y de conformidad con la ley de compañías, de las Utilidades Líquidas el 5% se mantendrá como reserva para futuras capitalizaciones de la empresa. No habrá reparto de las utilidades sino hasta después del tercer periodo contable en el que se repartirá entre los socios el 50%.

¹⁴El valor presente del numerador se calculó utilizando la tasa mínima de rendimiento que es del 19,5%, es decir, la Tasa de Oportunidad del mercado



8. ANÁLISIS DE VALORES PERSONALES.

8.1. VALORES ETICOS Y MORALES.

Los valores éticos y morales de nuestra empresa se fundamenta en el compromiso con la sociedad, sus problemas y sus necesidades, porque procuramos desarrollar alternativas de servicios que se desarrollará para lograr su resolución y satisfacción. Los valores son:

- Equidad.
- Respeto por la dignidad del ser humano.
- Satisfacción del cliente.
- Honestidad y solidaridad.
- Justicia y Responsabilidad social.
- Respeto a las tradiciones culturales e idiomáticas.
- Libertad.
- Seguridad y confianza.
- Calidad.

Estos valores deberán ser compartidos por todos los que hacemos Baverlofa ya que están dentro de nuestra misión y visión.

8.2. ACEPTACIÓN DEL NEGOCIO.

Al momento contamos con una carta de aceptación emitida por el Presidente del directorio de Junta de Salud del Tena que es el Alcalde del Cantón Tena. **VER ANEXO 19.**



9. ANÁLISIS DE RIESGOS E INTANGIBLES.

9.1. RIESGOS TÉCNICOS.

Podrían acontecer algunos imprevistos que eventualmente limiten nuestra planificación, entre ellos podríamos enfrentar:

- Retraso en el proceso del producto al realizar las primeras jornadas médicas, sí no se realiza en el tiempo esperado la firma de contrataciones de nuestros servicios a la JST.
- Suspensión de las jornadas por desastres naturales (deslaves, inundaciones, terremotos por ser una zona altamente sísmica), disturbios sociales generalizados (cierre de carreteras, decreto de movilización nacional, movilizaciones indígenas).
- Anulación del contrato por parte de la JST, ya que puede manejarse políticamente y ellos realizar sus propias jornadas médicas.
- Implementación de jornadas médicas de naturaleza similar a las nuestras por parte de Fundaciones sin ánimo de lucro como la KIWANIS, hacia la población de Napo.

9.2. RIESGOS ECONÓMICOS Y FINANCIEROS.

- Reducción de las partidas presupuestarias destinadas al financiamiento de los contratos por parte de nuestro cliente que es la JST.
- Incumplimiento de los contratos por parte de los médicos especialistas.
- Inadecuada coordinación con las Unidades Operativas donde se llevarán a cabo la atención a los pacientes.
- Consecuencias económicas de actos violentos ocurridos en el Medio Oriente y otros, que inciden negativamente sobre todos los países del Planeta.



BAVERLOFA
DE ESPECIALIDADES, SALUD y Cía.

10 ANEXOS



INDICE DE ANEXOS

1.	Diez principales causas de morbilidad hospitalaria de la provincia de Napo.....	40
2.	Diez principales causas de morbilidad hospitalaria: Hospital de Tena	41
3.	Diez principales causas de mortalidad hospitalaria: Hospital de Tena.	42
4.	Mapa georeferencial del área de servicios de la RDSS – Tena.....	43
5.	Camas por establecimiento, por especialidad del Tena, año 2001.....	44
6.	Socios Fundadores.....	45
7.	Estatutos	46
8.	Diseño arquitectónico de BAVERLOFA.....	51
9.	Presupuesto de Inversión en Activos Fijos y Presupuesto de Inversión Amortizable.....	52
10.	Presupuesto de Ingreso.	53
11.	Presupuesto del Personal.	54
12.	Depreciaciones y Amortizaciones.....	55
13.	Presupuesto de Gastos de Fabricación.....	56
14.	Análisis de Costos	57
15.	Flujo de Efectivo	58
16.	Estado de Resultados.....	59
17.	Balance General.....	60
18.	Indicadores.....	61
19.	Flujo de Caja Neto.....	62
20.	Carta de Aceptación del Negocio	63



BAVERLOFA
DE ESPECIALIDADES, SALUD y Cía.

ANEXO 1



BIBLIOTECA ESPAE
ESPOL

MINISTERIO DE SALUD PUBLICA

DIRECCION PROVINCIAL DE SALUD DE NAPO

DIEZ PRINCIPALES CAUSAS DE MORBILIDAD HOSPITALARIA

PROVINCIA: NAPO

MES: ENERO - DICIEMBRE AÑO: 2000

Nº DE ORDEN	CODIGO	CAUSAS	NUMERO	TASA	PORCENTAJE
		TOTAL	2830	323.4	100.0
1	J18.9	NEUMONIA	172	19.7	6.1
2	A09	ENFERMEDAD DIARREICA AGUDA	99	11.3	3.5
3	O33.9	CESAREA POR DESP .C. PELVICA	63	7.2	2.2
4	034.2	CESAREA ANTERIOR	59	6.7	2.1
5	K81.0	COLECISTITIS	58	6.6	2.0
6	D64	PALUDISMO	51	5.8	1.8
7	N39.0	INFECCION DE VIAS URINARIAS	49	5.6	1.7
8	A16.2	TUBERCULOSIS PULMONAR	43	4.9	1.5
9	K40.9	HERNIA INGUINAL	34	3.9	1.2
10	P01.8	AMENAZA DE PARTO PREMATURO	28	3.2	1.0
		ABORTOS	153	17.5	5.4
		PARTOS NORMAL	702	80.2	24.8
		LAS DEMAS	1319	150.7	46.6

TASA: POR 10.000 HABITANTES

FUENTE: EGRESOS HOSPITALARIOS; ELABORACION: DPTO. DE ESTADISTICA DPSN

NOTA: DATOS DEL HOSPITAL DE TENA.



BAVERLOFA
DE ESPECIALIDADES, SALUD y Cía.

ANEXO 2

MINISTERIO DE SALUD PUBLICA
DIEZ PRINCIPALES CAUSAS DE MORBILIDAD HOSPITALARIA
PROVINCIA NAPO.....NOMBRE Y TIPO DE UNIDAD .H. "J.M.V.I."...
MES Y AÑO .ENERO A DICEIEMBRE DEL 2000

Nº DE ORDEN	CODIGO	CAUSAS	NUMERO	PORCENTAJE
		TOTAL	2069	100.0
1		NEUMONIA	139	6.7
2		ENFERMEDAD DIAREICA AGUDA	83	4.0
3		CESAREA ANTERIOR	59	2.9
4		TUBERCULOSIS PULMONAR	43	2.1
5		INFECCION DE VIAS URINARIAS	41	2.0
6		ABSCESOS	41	2.0
7		TRAUMATISMOS	38	1.8
8		MORDEDURAS DE SERPIENTE	24	1.2
9		FRACTURAS	29	1.4
10		CESAREA POR D.CE.P.	23	1.1
		Abortos	115	5.6
		Parto Normal	535	25.9
		Las Demás	899	43.5

FUENTE: Indice de Diagnósticos - HJMVI

ELABORACION: gc



BAVERLOFA
DE ESPECIALIDADES, SALUD y Cía.

ANEXO 3

MINISTERIO DE SALUD PUBLICA
DIEZ PRINCIPALES CAUSAS DE MORTALIDAD HOSPITALARIA
PROVINCIA NAPO...NOMBRE Y TIPO DE UNIDAD .H. "J.M.V.I.".
MES Y AÑO .ENERO A DICEEMBRE DEL 2000

Nº DE ORDEN	CODIGO	CAUSAS	NUMERO	TASA	PORCENTAJE
		TOTAL	35	0	100.0
1		PREMATURIDAD	5		14.3
2		NEUMONIA	4		11.4
3		DESNUTRICION	3		8.6
4		INSUFICIENCIA CARDIACA	2		5.7
5		SUFRIMIENTO FETAL AGUDO	2		5.7
6		ENFERMEDAD DIARREICA	2		5.7
7		TUBERCULOSIS PULMONAR	2		5.7
8		SEPSIS	1		2.9
9		LINFOMA	1		2.9
10		ASFIXIA INICIAL	1		2.9
		Las Demás	12		34.3

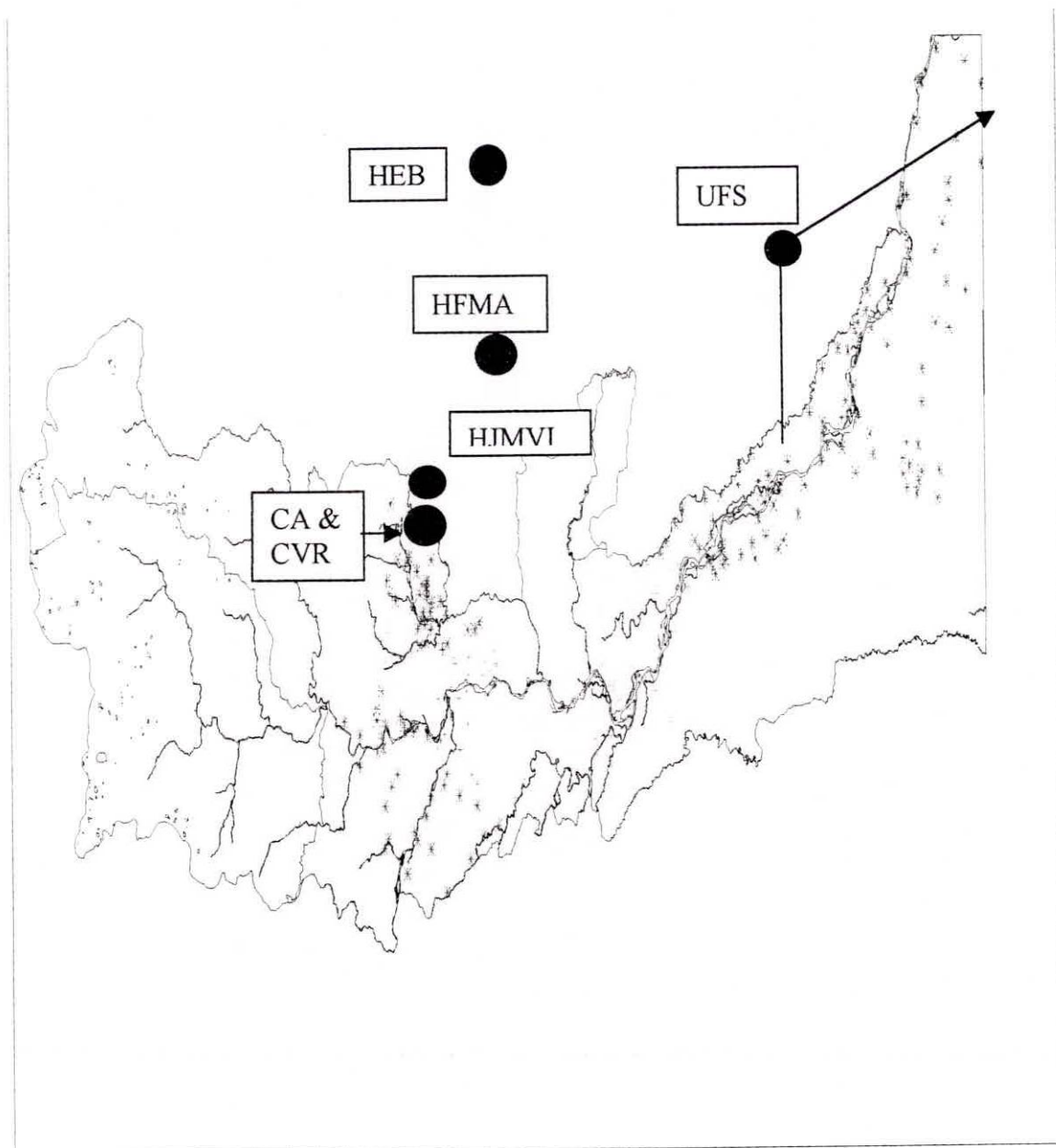
FUENTE: Índice de Diagnósticos

ELABORACION: gc



ANEXO 4

Gráfico N° 1
Mapa Georeferencial del Área de Servicios de la RDSS – TENA en Convenio con la
Junta de Salud de Tena (JST)



Fuente: Planeación Estratégica de la RDSS de Tena.



ANEXO 5

CAMAS POR ESTABLECIMIENTO, POR ESPECIALIDAD, 2001

	HJMV	HEMA	HEB	CA	CVR	UES	Área I	OTROS	TOTAL
Pediatría	22	11	0	2					35
Ginecología y Obstetricia	14	11	0	2					27
Medicina General	20	22	0	2					44
Cirugía General	14	11	0	2					27
Otras	0	11	16	0	3	2			32
TOTAL	70	66	16	8	3	2	0	0	165
QUIRÓFANOS	3	2	1	1	1	1	0	0	9
	Número de Consultorios								
Emergencias	1	1	1	1	1	0	0	0	5
Consulta Externa	10	6	2 + 6 SC	2	2	1	20	16	65
Promoción	En Preparación	0	AREA 2 9 P&SC	0	0	SI	20	4	33
Farmacias	1	1	3	1	1	1	2	20	30
Odontología	1	1	1	0	0	1	2	18	24
Imagenología	3	4	3	3	1	1	0	2	17
Laboratorio	1	1	1	1	1	0	1	4	10

Fuentes: Estadísticas DPSN y análisis de la red de servicios de proveedores públicos y privados.



ANEXO 6

SOCIOS FUNDADORES

Comparecen a otorgar en escritura pública las siguientes personas: FRANCISCO VICENTE BALCÁZAR ORDÓÑEZ con cédula de identidad número quince cero cero dos tres siete seis tres nueve; ANGEL VERDESOTO MARTÍNEZ con cédula de identidad número cero nueve uno cuatro tres ocho nueve dos uno ocho; JOCONDA LOGROÑO GARCÍA con cédula de identidad número cero seis cero tres cero uno tres cuatro uno ocho que actualmente pertenece a la directiva de la asociación de Enfermeras del Hospital Tena en calidad de vicepresidente y, SHASKY FALCONES VERA con cédula de identidad número cero nueve uno cuatro seis siete seis cuatro ocho uno, todas ellas de nacionalidad ecuatoriana que pertenece a la asociación de Médicos del Hospital Tena en calidad de secretaria, quienes, por sus propios derechos, acuerdan constituir una compañía en nombre colectivo, que se regirá por las disposiciones de la Ley de los presentes Estatutos;



ANEXO 7

ESTATUTOS.

Art. 1º.- DENOMINACION La compañía que se constituye mediante este contrato se denominará "BAVERLOFA DE ESPECIALIDADES, SALUD y Cía.

Art. 2º.- OBJETO: "BAVERLOFA DE ESPECIALIDADES, SALUD y Cía", se dedicará de manera principal a la venta de servicios médicos especializados.

Art. 3º.- DOMICILIO: El domicilio principal de la compañía es la ciudad de Tena, pero podrá establecer Agencias o Sucursales en cualquier lugar del País o del exterior, previa autorización de la Junta General de Socios.

Art. 4º.- PLAZO: El plazo por el cual se constituye la compañía es el de veinte y cinco años que se contarán a partir de la fecha de inscripción del contrato en el registro Mercantil, plazo que podrá ser ampliado o restringido procediendo en la forma que determina la Ley de Compañías y estos estatutos.

Art. 5º.- CAPITAL: El capital de la compañía es de dos mil dólares (10.000,00 USD), que estará representado por doscientas particiones de cincuenta dólares cada una de ellas, iguales e indivisibles, las que tienen el carácter de no negociables, las que se encuentran íntegramente suscritas y pagadas en el ciento por ciento de su valor.- Las aportaciones mencionadas han sido suscritas y pagadas de la manera siguiente: el Doctor FRANCISCO VICENTE BALCÁZAR ORDÓÑEZ ha suscrito cincuenta participaciones de cincuenta dólares americanos cada una y ha pagado en efectivo la cantidad de dos mil quinientos dólares; el Doctor ANGEL VERDESOTO MARTÍNEZ ha suscrito cincuenta participaciones de cincuenta dólares americanos cada una y ha pagado en efectivo la cantidad de dos mil quinientos dólares; la Lcda. JOCONDA LOGROÑO GARCÍA ha suscrito cincuenta participaciones de cincuenta dólares americanos cada una y ha pagado en efectivo la cantidad de dos mil quinientos dólares; y la Dra. SHASKY FALCONES VERA ha suscrito cincuenta participaciones de cincuenta dólares americanos cada



BAVERLOFA
DE ESPECIALIDADES, SALUD y Cía.

una y ha pagado en efectivo la cantidad de dos mil quinientos dólares; en consecuencia, se encuentra íntegramente suscrito el capital social.

Art. 6°.- PLAZO PARA LA INTEGRACION DEL CAPITAL: Los socios pagarán en efectivo el ciento por ciento de las participaciones que cada uno de ellos ha hecho.

Art. 7°.- TITULO DE LAS PARTICIPACIONES.- Cada uno de los títulos representativos de las aportaciones hechas al capital de la compañía, puede comprender una o más de ellas y deberán ser firmados por el Presidente y el Gerente de la compañía.- Cada aportación dará derecho a un voto en las sesiones de la Junta General de Socios.- Para la cesión o transferencia de la participación de un socio en beneficio de otro o de terceros se necesitará el consentimiento expreso y unánime de los demás socios.- la cesión o transferencia se hará mediante escritura pública en la forma que consigna la Ley de Compañías.

ORGANIZACIÓN DE LA COMPAÑÍA EN NOMBRE COLECTIVO.

Art. 8°.- JUNTA GENERAL.- La Junta General de Socios es el organismo supremo de la compañía y se integrará por los socios de la misma, en número suficiente para formar quórum, por lo que las decisiones que ella tome conforme a la Ley y estos estatutos obligan a todos los socios hayan o no contribuido con sus votos o hayan o no asistido a la sesión.

Art. 9°.- SESIONES.- Las sesiones de Junta General son ordinarias o extraordinarias, y en uno u otro caso se reunirán en el domicilio principal de la compañía previa convocatoria hecha en forma legal.- En el caso que estuvieren juntos los socios que representen la totalidad del capital social podrán constituirse en Junta General, sin requerir convocatoria previa, siempre que así lo resolvieren por unanimidad y estuvieren de acuerdo en los asuntos a tratarse.- Las Juntas Ordinarias se reunirán por lo menos una vez al año dentro de los tres meses posteriores a la finalización del ejercicio económico; las extraordinarias cuantas veces fueren convocadas. En



las Juntas Generales solo podrán tratarse los asuntos puntualizados en la convocatoria.

Art. 10°.- CONVOCATORIA.- Las Juntas Generales serán convocadas por el Presidente o el Gerente de la Compañía, por medio de la prensa, en uno de los periódicos de mayor circulación, en el domicilio principal de la compañía, con ocho días de anticipación por lo menos al fijado para la reunión, o mediante comunicación por escrito a todos los socios con anticipación de por lo menos cuarenta y ocho horas al día fijado para la sesión.- En todo lo relacionado al quórum y a las decisiones se estará a lo dispuesto en la Ley de Compañías;

Art. 11°.- CONCURRENCIA.- A las sesiones de Junta General los socios podrán concurrir personalmente o por apoderado, que en caso de no serlo por escritura pública, requerirá el poder por escrito que tendrá el carácter de especial para cada sesión. Las sesiones serán presididas por el Presidente y a falta de éste por el socio designado en cada caso y actuará como Secretario el Gerente y en su falta el socio que la Junta elija. Todos los acuerdos de la Junta General serán asentados en el correspondiente libro de actas y serán firmados por el Presidente y Secretario de la Junta.

Art. 12°.- ATRIBUCIONES DE LA JUNTA GENERAL.- Son atribuciones de la Junta General las siguientes:

- a) Designar y remover Presidente, Gerente y Administradores de la compañía;
- b) Señalarles sus remuneraciones;
- c) Nombrar fiscalizador de la compañía y determinar la forma en que se organizará la fiscalización;
- d) Aprobar las cuentas y los balances que representen los Administradores y Gerentes;
- e) Resolver el reparto de utilidades, la formación de los fondos de reserva generales y especiales, el aumento o reducción del capital y la reforma de los estatutos;



BAVERLOFA
DE ESPECIALIDADES, SALUD y Cía.

- f) Acordar la prórroga o reducción del plazo de la compañía o su liquidación anticipada;
- g) Consentir en la sesión de las partes sociales y en la admisión de los nuevos socios;
- h) Acordar la exclusión del socio o de los socios de acuerdo a las causales establecidas por la Ley;
- i) Resolver el establecimiento de Sucursales o Agencias;
- j) Resolver la venta o gravamen de los inmuebles de la compañía;
- k) Interpretar en forma obligatoria las disposiciones de estos estatutos;

Art. 13°.- ADMINISTRACIÓN.- La administración corresponde conjuntamente al Presidente y al Gerente, siendo necesario ser socio de la compañía para poder ser elegido para estos cargos, y durarán dos años en el ejercicio de los mismos;

Art. 14°.- DEL GERENTE.- El Gerente es la máxima autoridad ejecutiva de la compañía y tendrá la representación legal, judicial y extrajudicial de la misma, correspondiéndole las siguientes atribuciones:

- a) Convocar e intervenir como Secretario de las sesiones de Junta General y suscribir con el Presidente las actas correspondientes;
- b) Suscribir los certificados de aportaciones a cada ejercicio económico;
- c) Administrar y representar legalmente a la compañía y obligarla en toda clase de actos y contratos del giro ordinario de la compañía, necesitando autorización de la Junta General para vender o gravar los inmuebles de ella;
y
- d) Las demás establecidas en la Ley de compañías.- A falta de Gerente, éste será subrogado por el Presidente con todas sus atribuciones hasta que la Junta General resuelva lo conveniente;

Art. 15°.- DEL PRESIDENTE.- Le corresponde conjuntamente con el Gerente la administración de la compañía y deberán suscribir las actas de Junta General y los certificados de aportaciones;



BAVERLOFA
DE ESPECIALIDADES, SALUD y Cía.

Art. 16°.- REEMPLAZO DE FUNCIONARIOS.- Los funcionarios elegidos por los períodos señalados en estos estatutos continuarán en el desempeño de sus cargos hasta ser legalmente reemplazados aún cuando haya vencido el plazo para el cual fueron elegidos, salvo el caso de destitución.

Art. 17°.- DISOLUCION DE LA COMPAÑÍA.- Las causas de disolución de la compañía serán determinadas por la Ley, y para su liquidación actuará como liquidador el Gerente con las atribuciones determinadas por la Ley.

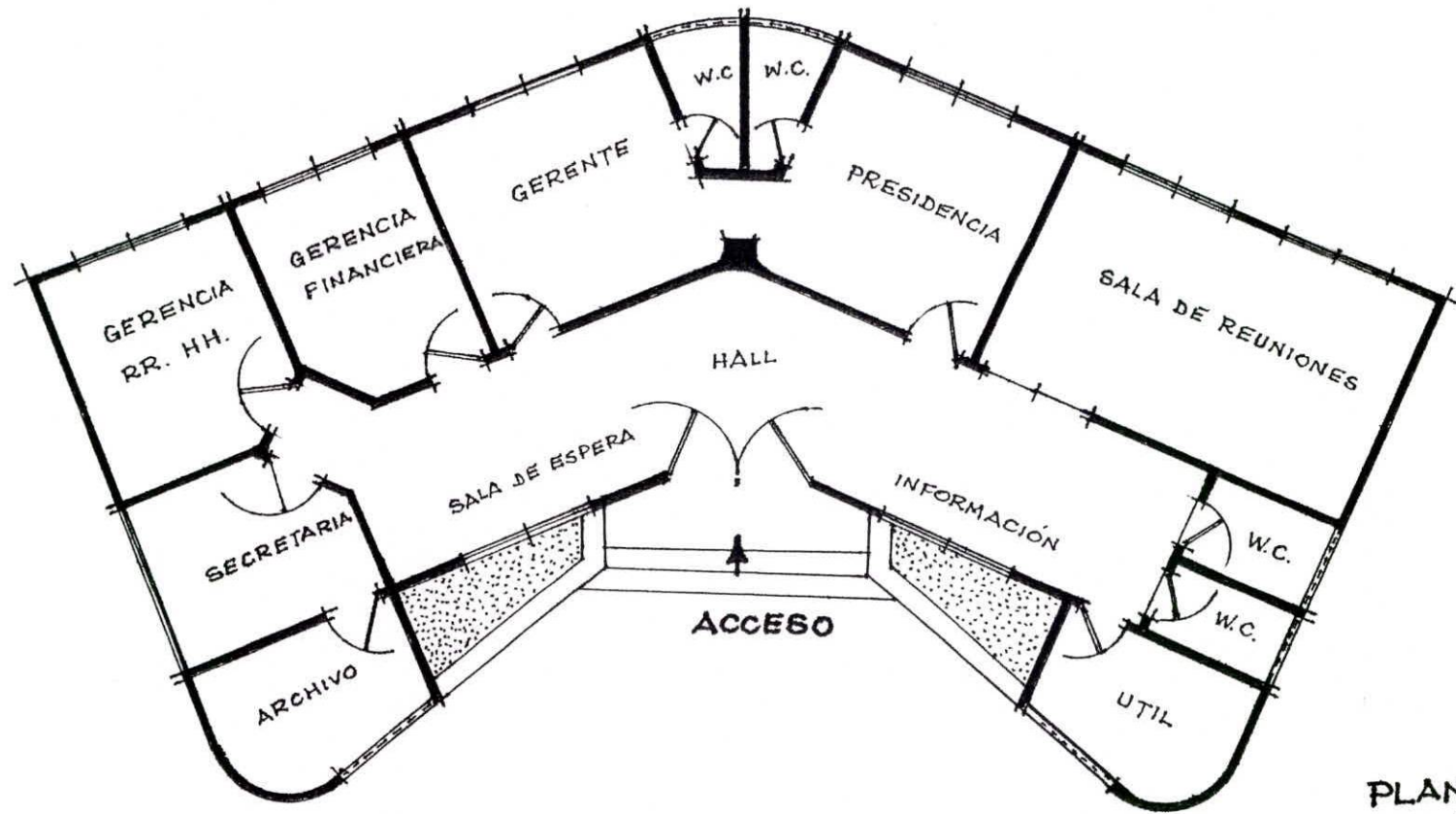
Art. 18°.- FONDO DE RESERVA.- La compañía formará un fondo de reserva por lo menos igual al veinte por ciento del capital social, para lo cual se destinará de las utilidades líquidas de cada año cuando menos del cinco por ciento.

Art. 19°.- AUMENTO DE CAPITAL.- De acordarse el aumento del capital social los socios constituyentes tendrán preferencia para suscribirlo en proporción a su participación, igual preferencia tendrá la adquisición de las aportaciones del socio o socios que desearan transferirlas.

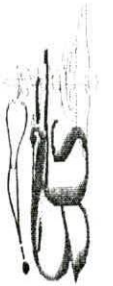
Art. 20°.- FISCALIZACIÓN.- Anualmente, la Junta General designará un fiscalizador, que podrá ser socio o no, con derecho ilimitado de inspección y vigilancia sobre todas las operaciones sociales.

Art. 21°.- REPRESENTACION LEGAL DE LA COMPAÑÍA.- De conformidad con lo establecido en el Artículo décimo cuatro de estos estatutos la representación legal de la Compañía corresponde al Gerente, y los socios han convenido en designar para el cargo de tal al accionista Dr. FRANCISCO VICENTE BALCÁZAR ORDÓÑEZ y como Presidente de la Compañía al accionista Dr. ANGEL VERDESOTO MARTÍNEZ, quienes manifiestan aceptar cargos, quedando expresamente facultados para obtener la aprobación legal de la Compañía y su respectiva inscripción.

ANEXO Nº 8



PLANTA
ESCALA 1:100



BAVERLOFA
DE ESPECIALIDADES, SALUD Y Cía.



DISEÑO ARQUITECTÓNICO DE BAVEROLOFA

ANEXO 9

PRESUPUESTO DE INVERSION EN ACTIVOS FIJOS

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
EQUIPOS			
Computador de Oficina	5	750.00	3,750.00
Telefono	6	30.00	180.00
Fax	1	40.00	40.00
Impresora Laser	1	100.00	100.00
Regulador de Voltaje	5	30.00	150.00
Total de Equipos en USD			4,220.00
MUEBLES Y ENSERES			
Silla para Escritorio	6	30.00	180.00
Librero	5	40.00	200.00
Mesa de Conferencia	1	700.00	700.00
Mesa de Centro	1	60.00	60.00
Sillas	16	30.00	480.00
Archivador	1	200.00	200.00
Calculadora	1	20.00	20.00
Ornamentales	1	50.00	50.00
Extintor	1	50.00	50.00
Varios de Oficina	1	50.00	50.00
Escritorio	6	150.00	900.00
Total de Muebles y Enseres en USD			2,890.00
TOTAL INVERSION EN ACTIVOS FIJOS en USD			7,110.00

PRESUPUESTO DE INVERSIÓN AMORTIZABLE

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
Gastos legales de Constitución	1	90.00	90.00
Registro Mercantil	1	50.00	50.00
Total de Inversión Amortizable en USD			140.00

ANEXO 10

BAVERLOFA DE ESPECIALIDADES, SALUD Y Cia.**PRESUPUESTO DE INGRESOS**

Concepto	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12	Total Año 1	Total Año 2	Total Año 3
JST														
MEDICOS	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48	48	48
PRECIO VENTA UNITARIO	742	742	742	742	742	742	742	742	742	742	742	742	912	1197
VENTA TOTAL EN USD	2968	2968	2968	2968	2968	2968	2968	2968	2968	2968	2968	35616	43776	57456
VENTAS BRUTAS EN USD	2968	2968	2968	2968	2968	2968	2968	2968	2968	2968	2968	35616	43776	57456
IVA	356.16	356.16	356.16	356.16	356.16	356.16	356.16	356.16	356.16	356.16	356.16	4273.92	5253.12	6894.72
RETEFUENTE 1%	29.68	29.68	29.68	29.68	29.68	29.68	29.68	29.68	29.68	29.68	29.68	356.16	437.76	574.56
VENTAS NETAS EN USD	3353.84	3353.84	3353.84	3353.84	3353.84	3353.84	3353.84	3353.84	3353.84	3353.84	3353.84	40246.08	49466.88	64925.28

ANEXO 11

PRESUPUESTO DE PERSONAL				
CARGO	CONCEPTO	ANO1	ANO2	ANO3
GERENTE	SALARIO BASICO MENSUAL	250	275	302.5
	SALARIO BASICO ANUAL	3000	3300	3630
	PREST. SOCIALES ANUALES 38.84 %	1165.2	1281.72	1409.89
			0	0
PRESIDENTE	SALARIO BASICO MENSUAL	250	275	302.5
	SALARIO BASICO ANUAL	3000	3300	3630
	PREST. SOCIALES ANUALES 38.84 %	1165.2	1281.72	1409.89
			0	0
ADMINISTRADOR	SALARIO BASICO MENSUAL	250	275	302.5
	SALARIO BASICO ANUAL	3000	3300	3630
	PREST. SOCIALES ANUALES 38.84 %	1165.2	1281.72	1409.89
			0	0
FINANCIERO	SALARIO BASICO MENSUAL	250	275	302.5
	SALARIO BASICO ANUAL	3000	3300	3630
	PREST. SOCIALES ANUALES 38.84 %	1165.2	1281.72	1409.89
			0	0
SECRETARIA	SALARIO BASICO MENSUAL	120	132	145.2
	SALARIO BASICO ANUAL	1440	1584	1742.4
	PREST. SOCIALES ANUALES 38.84 %	559.30	615.23	676.75
	TOTAL DE SALARIO BASICO MENSUAL	1120	1232	1355.2
	TOTAL DE SALARIO BASICO ANUAL	13440	14784	16262.4
	TOTAL DE PREST. SOCIALES ANUALES	5220.10	5742.11	6316.32
	TOTAL DE COSTOS DE PERSONAL EN USD	18660.10	20526.11	22578.72

ANEXO 11

BAVERLOFA DE ESPECIALIDADES, SALUD Y Cia.**PRESUPUESTO DEL PERSONAL**

CONCEPTO	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12	Total Año 1	Total Año 2	Total Año 3
SALARIO BASICO	1120.00	1120.00	1120.00	1120.00	1120.00	1120.00	1120.00	1120.00	1120.00	1120.00	1120.00	1120.00	13440.00	14784.00	16262.40
VACACIONES 4.16 %	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	559.10	559.10	615.01	676.52
CAJA DE COMP. FMILIAR 4 %	44.80	44.80	44.80	44.80	44.80	44.80	44.80	44.80	44.80	44.80	44.80	44.80	537.60	591.36	650.50
SEGURO 9.35 % (IEES)	104.72	104.72	104.72	104.72	104.72	104.72	104.72	104.72	104.72	104.72	104.72	104.72	1256.64	1382.30	1520.53
IECE 5%	56.00	56.00	56.00	56.00	56.00	56.00	56.00	56.00	56.00	56.00	56.00	56.00	672.00	739.20	813.12
MEDICINA 8 %	89.60	89.60	89.60	89.60	89.60	89.60	89.60	89.60	89.60	89.60	89.60	89.60	1075.20	1182.72	1300.99
PRIMA SEMESTRAL 8.33 %	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	559.78	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	559.78	1119.55	1231.51	1354.66
TOTAL EN USD	1415.12	1415.12	1415.12	1415.12	1415.12	1974.90	1415.12	1415.12	1415.12	1415.12	1415.12	2534.00	18860.10	20526.11	22678.72

ANEXO 12

DEPRECIACIONES Y AMORTIZACIONES EN USD						
DESCRIPCION	PERIODO	PAAG	VALOR ACTUAL	DEPRECIACION	DEPREC. ANUAL	
MAQUINARIA Y EQUIPOS (CINCO AÑOS)	0	20%	4220	0	0	
	1	20%	4220	844	844	
	2	20%	4220	844	1688	
	3	20%	4220	844	2532	
MUEBLES Y ENSERES (DIEZ AÑOS)	0	10%	2890	0	0	
	1	10%	2890	289	289	
	2	10%	2890	289	578	
	3	10%	2890	289	867	
INVERSION AMORTIZABLE (DIEZ AÑOS)	0	10%	140	0	0	
	1	10%	140	14	14	
	2	10%	140	14	28	
	3	10%	140	14	42	

PRESUPUESTO DE GASTOS DE FABRICACION

DESCRIPCION	MES	ANO 1	ANO 2	ANO 3
Arriendo	40.00	480.00	528.00	580.80
Servicios generales (agua,luz,teléfono,internet,etc)	75.00	900.00	990.00	1,089.00
Sueldos y salarios		18,660.10	20,526.11	22,578.72
Honorarios a Médicos Especialistas	800.00	9,600.00	10,560.00	11,616.00
Impuestos Locales:				
Gastos legales de constitución	90.00			
Registro mercantil	50.00			
Depreciación de Equipo		844.00	844.00	844.00
Amortización		14.00	14.00	14.00
Total de Gastos de Fabricación en USD		30,498.10	33,462.11	36,722.52

PRESUPUESTO DE GASTOS DE ADMINISTRACION Y VENTAS

DESCRIPCION	MES	ANO 1	ANO 2	ANO 3
Gastos de publicidad	60.00	720.00	792.00	871.20
Asesoría contable	20.00	240.00	264.00	290.40
Gastos de transporte	20.00	240.00	264.00	290.40
Gastos papelería e implementos de oficina	30.00	360.00	396.00	435.60
Depreciación de muebles y enseres	-	289.00	289.00	289.00
Total de gastos de Administración y ventas en USD		1,849.00	2,005.00	2,176.60

ANEXOS 14

ANALISIS DE COSTOS

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
COSTOS FIJOS			
Honorarios a Médicos Especialistas	9,600.00	10,560.00	11,616.00
Sueldos y Salarios	18,660.10	20,526.11	22,578.72
Gastos de Transporte	480.00	528.00	581.00
Arriendo	480.00	528.00	580.80
Costos Legales de Constitución	90.00		
Registro Mercantil	50.00		
Deprec. De Equipos y Muebles	1,133.00	2,266.00	3,399.00
Amortización	14.00	28.00	42.00
Asesoría Contable	240.00	264.00	290.40
Total de Costos Fijos en USD	30,747.10	34,700.11	39,087.92
COSTOS VARIABLES			
Servicios Básicos	900.00	990.00	1,089.00
Gastos de Papelería	360.00	396.00	435.60
Gastos de Publicidad	720.00	792.00	871.00
Total de Costos Variables en USD	1,620.00	1,782.00	1,960.00
COSTO TOTAL en USD	32,367.10	36,482.11	41,047.92

COSTO TOTAL	32,367.10	36,482.11	41,047.92
Número de Ventas	48.00	48.00	48.00
Costo Promedio de Ventas	674.31	760.04	855.17
Costo Variable Unitario de Ventas Promedio	33.75	37.13	40.83
Precio Promedio Unitario (Sin IVA)*	741.75	912.05	1,197.23
Margen Unitario Promedio	708.00	874.93	1,156.40
Punto de Equilibrio	43.43	39.66	33.80

* El Precio de Venta o Tarifa lo calculamos con una utilidad del 10% el año 1, el 20% el año 2 y el 40% el año 3.

FLUJO DE EFECTIVO																
ITEM	MES 0	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
VENTAS NETAS																
Ventas al contado	-	3,353.84	3,353.84	3,353.84	3,353.84	3,353.84	3,353.84	3,353.84	3,353.84	3,353.84	3,353.84	3,353.84	3,353.84	40,246.08	49,466.88	64,925.28
Total de ventas netas (Total de Ingresos)	-	3,353.84	3,353.84	3,353.84	3,353.84	3,353.84	3,353.84	3,353.84	3,353.84	3,353.84	3,353.84	3,353.84	3,353.84	40,246.08	49,466.88	64,925.28
(-) Costos de ventas																
Gastos de fabricación																
Honorarios a médicos	-	800.00	800.00	800.00	800.00	800.00	800.00	800.00	800.00	800.00	800.00	800.00	800.00	9,600.00	10,560.00	11,616.00
Salarios de empleados	-	1,415.12	1,415.12	1,415.12	1,415.12	1,415.12	1,974.90	1,415.12	1,415.12	1,415.12	1,415.12	1,415.12	2,534.00	18,660.10	20,526.11	22,578.72
Arriendo	-	40.00	40.00	40.00	40.00	40.00	40.00	40.00	40.00	40.00	40.00	40.00	40.00	480.00	528.00	580.80
Servicios generales (agua,luz,telefono,internet,etc)	-	75.00	75.00	75.00	75.00	75.00	75.00	75.00	75.00	75.00	75.00	75.00	75.00	900.00	990.00	1,069.00
Depreciación de Equipo		70.33	70.33	70.33	70.33	70.33	70.33	70.33	70.33	70.33	70.33	70.33	70.33	844.00	844.00	844.00
Amortización		1.17	1.17	1.17	1.17	1.17	1.17	1.17	1.17	1.17	1.17	1.17	1.17	14.00	14.00	14.00
Total de gastos de Fabricación		800.00	800.00	800.00	800.00	800.00	2,961.40	800.00	800.00	800.00	800.00	800.00	3,334.00	28,740.10	31,614.11	34,775.52
(-) IVA	-	356.16	356.16	356.16	356.16	356.16	356.16	356.16	356.16	356.16	356.16	356.16	356.16	4,273.92	5,253.12	6,894.72
(-) Retefuente	-	29.68	29.68	29.68	29.68	29.68	29.68	29.68	29.68	29.68	29.68	29.68	29.68	356.16	437.76	574.56
UTILIDAD BRUTA		2,168.00	2,168.00	2,168.00	2,168.00	2,168.00	6.60	2,168.00	2,168.00	2,168.00	2,168.00	2,168.00	366.00	6,875.90	12,161.89	22,690.48
(-) Gastos de Administración y ventas																
Publicidad	-	60.00	60.00	60.00	60.00	60.00	60.00	60.00	60.00	60.00	60.00	60.00	60.00	720.00	792.00	871.20
Asesoría contable	-	20.00	20.00	20.00	20.00	20.00	20.00	20.00	20.00	20.00	20.00	20.00	20.00	240.00	264.00	290.40
Transporte	-	20.00	20.00	20.00	20.00	20.00	20.00	20.00	20.00	20.00	20.00	20.00	20.00	240.00	264.00	290.40
Gastos de papelería	-	30.00	30.00	30.00	30.00	30.00	30.00	30.00	30.00	30.00	30.00	30.00	30.00	360.00	396.00	435.60
Depreciación de muebles y enseres		24.08	24.08	24.08	24.08	24.08	24.08	24.08	24.08	24.08	24.08	24.08	24.08	289.00	289.00	289.00
Total de gastos de administración y ventas en USD		154.08	154.08	154.08	154.08	154.08	154.08	154.08	154.08	154.08	154.08	154.08	154.08	1,849.00	2,005.00	2,176.90
UTILIDAD DE OPERACIÓN		2,013.92	2,013.92	2,013.92	2,013.92	2,013.92	-147.48	2,013.92	2,013.92	2,013.92	2,013.92	2,013.92	-520.08	5,026.90	10,156.89	20,503.88
(-) Gastos financieros																
TOTAL DE EGRESOS		1,339.92	1,339.92	1,339.92	1,339.92	1,339.92	3,501.32	1,339.92	1,339.92	1,339.92	1,339.92	1,339.92	3,873.92	35,219.18	39,309.90	44,421.40
UTILIDAD ANTES PARTICIPACIÓN DE TRABAJADORES		2,013.92	2,013.92	2,013.92	2,013.92	2,013.92	-147.48	2,013.92	2,013.92	2,013.92	2,013.92	2,013.92	-520.08	5,026.90	10,156.89	20,503.88
(-) 15% Trabajadores		302.09	302.09	302.09	302.09	302.09	-22.12	302.09	302.09	302.09	302.09	302.09	-78.01	754.04	1,523.53	3,075.58
(-) 25% Impuesto a la Renta		75.52	75.52	75.52	75.52	75.52	-5.53	75.52	75.52	75.52	75.52	75.52	-19.50	188.51	380.88	768.90
UTILIDAD NETA		1,636.31	1,636.31	1,636.31	1,636.31	1,636.31	-119.83	1,636.31	1,636.31	1,636.31	1,636.31	1,636.31	-422.57	4,084.36	8,252.47	16,659.40
(+) Depreciación de Equipos		70.33	70.33	70.33	70.33	70.33	70.33	70.33	70.33	70.33	70.33	70.33	70.33	844.00	844.00	844.00
(+) Depreciación de Muebles		24.08	24.08	24.08	24.08	24.08	24.08	24.08	24.08	24.08	24.08	24.08	24.08	289.00	289.00	289.00
(+) Amortización		1.17	1.17	1.17	1.17	1.17	1.17	1.17	1.17	1.17	1.17	1.17	1.17	14.00	14.00	14.00
FLUJO LIBRE DE EFECTIVO		1,731.89	1,731.89	1,731.89	1,731.89	1,731.89	-24.25	1,731.89	1,731.89	1,731.89	1,731.89	1,731.89	-326.98	5,231.36	9,399.47	17,806.40
ACTIVIDADES DE INVERSIÓN																
(-) Adquisición de activos fijos	7,110.00															
(-) Gastos preoperativos	140.00															
EFFECTIVO NETO DE ACTIVIDADES DE INVERSIÓN EN USD	7,250.00															
ACTIVIDADES FINANCIERAS																
(+) Aporte de socios	10,000.00															
EFFECTIVO NETO DE ACTIVIDADES FINANCIERAS EN USD	10,000.00															
CAPITAL DE TRABAJO	2,750.00													7,981.36	17,380.83	35,187.23
FLUJO ACUMULADO																

ANEXO 16

ESTADO DE RESULTADOS				
ITEM		ANO 1	ANO 2	ANO 3
	VENTAS NETAS en USD	40,246.08	49,466.88	64,925.28
(-)	Costos de Ventas	33,370.18	37,304.99	42,244.80
	UTILIDAD BRUTA en USD	6,875.90	12,161.89	22,680.48
(-)	Gastos de Administración	1,849.00	2,005.00	2,176.60
	UTILIDAD OPERACIONAL en USD	5026.90	10156.89	20503.88
(-)	Gastos de Operación	0	0	0
	UTILIDAD GRAVABLE en USD	5026.9	10156.89	20503.88
(-)	Participacion de Trabajadores (15%)	754.04	1523.53	3075.58
(-)	Impuesto a la Renta 25%	188.51	380.88	768.90
	UTILIDAD NETA en USD	4084.36	8252.47	16659.40

BALANCE GENERAL				
	ANO 0	ANO 1	ANO 2	ANO 3
ACTIVO				
Activo Corriente				
Caja	2750	7981.36	17380.83	35187.23
Cuentas por Cobrar	0	40246.08	49466.88	64925.28
Banco	0	0	0	0
Total de Activos Corrientes	2750	48227.44	66847.71	100112.51
Activo Fijo				
Equipos	4220	4220	4220	4220
(-) Depreciación	0	844	1688	2532
Muebles y Enseres	2890	2890	2890	2890
(-) Depreciación	0	289	578	867
Total de activos fijos	7110	8243	9376	10509
Otros activos				
Gastos preoperativos	140	140	140	140
(-) Amortización	0	14	28	42
Total de otros activos	140	154	168	182
TOTAL DE ACTIVOS EN USD	10000	56624.44	76391.71	110803.51
PASIVO				
Pasivo Corriente	0	0	0	0
Obligaciones por pagar (Sueldos y salarios)	0	18660.1	20526.11	22578.72
Cuentas por pagar a proveedores	0	9600	10560	11616
Trabajadores 15%	0	754.04	1523.53	3075.58
Impuesto a la renta 25%	0	188.51	380.88	768.90
IVA por pagar	0	4273.92	5253.12	6894.72
Retefuente por pagar	0	356.16	437.76	574.56
TOTAL DE PASIVO EN USD	0	33832.73	38681.40	45508.48
PATRIMONIO				
Capital	10000	10000	10000	10000
Revalorización del patrimonio	0	8707.35	15373.48	30383.16
Resultado de ejercicios anteriores	0	0	4084.36	8252.47
Utilidades o pérdidas del ejercicio	0	3880.14	7839.85	15826.43
Reserva legal	0	204.22	412.62	832.97
TOTAL DE PATRIMONIO EN USD	10000	22791.71	37710.31	65295.03
TOTAL DE PASIVO MAS PATRIMONIO	10000	56624.44	76391.71	110803.51

ANEXO 18

INDICADORES

INDICADORES DE LIQUIDEZ BAVERLOFA				
INDICE	FORMULA	ANO 1	ANO 2	ANO 3
RAZON CORRIENTE O LIQUIDEZ	Activo corriente/Pasivo corriente	1.43	1.73	2.20
CAPITAL NETO DE TRABAJO (CNT)	Activo corriente-Pasivo corriente	14394.71	28166.31	54604.03

INDICADORES DE RENTABILIDAD BAVERLOFA				
INDICE	FORMULA	ANO 1 %	ANO 2 %	ANO 3 %
MARGEN DE UTILIDAD BRUTA	<u>Utilidad Bruta</u> Ventas netas	17	25	35
MARGEN DE UTILIDAD OPERACIONAL	<u>Utilidad Operacional</u> Ventas netas	12	21	32
MARGEN DE UTILIDAD NETA	<u>Utilidad Neta</u> Ventas netas	10	17	26
RENTABILIDAD DEL PATRIMONIO	<u>Utilidad antes de impuesto</u> Patrimonio	22	27	31
RENTABILIDAD DE LA INVERSIÓN	<u>Utilidad antes de impuesto</u> Activos	10	15	20

INDICADORES DE ENDEUDAMIENTO BAVERLOFA				
INDICE	FORMULA	ANO 1 %	ANO 2 %	ANO 3 %
RAZON DE ENDEUDAMIENTO	<u>Total de pasivo con terceros</u> Total de activos	70	58	45
RAZON DE APALANCAMIENTO FINANCIERO	<u>Activos totales</u> Patrimonio	2.48	2.02	1.69

ANEXO 19

FLUJO DE CAJA NETO					
	ITEM	MES 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
	UTILIDAD NETA EN USD	0	4,084.36	8,252.47	16,659.40
(+)	Depreciacion de equipos		844.00	844.00	844.00
(+)	Depreciacion de Muebles y enseres	0	289.00	289.00	289.00
(+)	Amortización	0	14	14	14
	1.FLUJO DE FONDOS NETO DEL PERIODO EN USD	0	5,231.36	9,399.47	17,806.40
	Inversiones en activos fijos del periodo	7,110.00		0	
	Gastos preoperativos	140		0	
	Inversiones en capital de trabajo	2,750.00		0	
	2.INVERSIONES NETAS DEL PERIODO	10,000.00	0	0	0
	3. LIQUIDACION DEL NEGOCIO	0			
	4. (=1-2+3) FLUJOS DE CAJA TOTALMENTE NETOS EN USD	-10,000.00	5,231.36	9,399.47	17,806.40
	TASA INTERNA DE RETORNO (TIR)	69.62%			
	VALOR PRESENTE NETO (10%) EN USD	15,902.15			



GOBIERNO MUNICIPAL DE TENA



OF. AGMT

3005721

17 SET. 2001

Señor doctor

Xavier Mendieta

Coordinador del Postgrado de Salud de la ESPAE-ESPOL

Quito

Con verdadero interés he conocido del proyecto de "Creación de la Unidad de Contratación de Profesionales Médicos Especializados, para la Junta de Salud del cantón Tena", que se encuentran desarrollando los estudiantes del Post-grado de Gerencia en Servicios de Salud, de la ESPAE-ESPOL; razón ésta por la cual, me permito indicar a usted, señor Coordinador, que el Gobierno Municipal a través de la Junta de Salud de Tena, no tendrá ningún inconveniente que los mencionados alumnos realicen los trámites que les permita desarrollar su trabajo investigativo.

Cordialmente

Dr. Héctor Sinchiguano I.L.
Alcalde

GOBIERNO MUNICIPAL DE TENA



ALCALDIA

Provincia de Napo