

**UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA
SEDE QUITO**

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS

CARRERA: CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

**Tesis previa a la obtención del Título de: Ingeniero Comercial con
Especialización en Contabilidad y Auditoría**

**TEMA: “DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE UNA METODOLOGÍA PARA
LA ELABORACIÓN DEL PRESUPUESTO EN LA EMPRESA SALUDSA
SISTEMA DE MEDICINA PREPAGADA DEL ECUADOR S.A.”**

AUTORA:

SARA ELIZABETH SARZOSA COBO

DIRECTOR:

ING. DANNY ZAMBRANO

Quito, Junio 2010

DECLARATORIA DE RESPONSABILIDAD

Los conceptos desarrollados, los análisis realizados, y las conclusiones del presente trabajo, son de exclusiva responsabilidad de su autora.

Quito, Junio del 2010

f) _____

AGRADECIMIENTO

A Dios por permitirme estar escribiendo estas líneas y conseguir todo lo que hasta hoy he alcanzado, por permitirme despertar cada mañana y darme la oportunidad de seguir construyendo mi camino.

A mis padres Laura y Raúl, a mi hija Camila, a mis hermanos Vinicio y Ricardo, porque en cada momento de mi vida están ahí para aconsejarme y hacerme saber que me aman. A mi hermano Santiago que desde el cielo ha sido mi ángel guardián y compañero.

A todas las personas que amo y forman parte de mi vida.

A cada uno de mis amigos, gracias por las manos extendidas que siempre encuentro cuando acudo a ellos, por los consejos y la amistad que me brindan cada momento.

A toda la familia Saludsa, que desde hace 11 años me abrió sus puertas laborales; por la confianza brindada y los conocimientos compartidos durante estos años, los que han permitido mi crecimiento personal y profesional.

A la Universidad Politécnica Salesiana, a cada uno de mis maestros, por su enseñanza y formar profesionales competitivos, a mi director de tesis por su asesoría y ayuda en el desarrollo del presente trabajo.

DEDICATORIA

Este trabajo está dedicado a Camila, la princesa de mi vida.

Gracias por esa mirada brillante y esa hermosa sonrisa que me das cuando llego a casa, ese amor sincero que llena de energía mi vida. Por todo el tiempo que no estoy a tu lado, siempre te tengo en mi mente y en mi corazón. Te Amo Hija.

ABSTRACT

La presente investigación es una propuesta de optimización de información, a fin de que la empresa SALUDSA, garantice de una manera organizada técnica y sistemática el presupuesto que deberá ejecutar en el año 2011, el mismo que está orientado al cumplimiento de metas y objetivos organizacionales para este período, en relación a la planificación estratégica anual.

El diseño e implementación de una metodología para la elaboración del presupuesto en la empresa SALUDSA, Sistema de Medicina Prepagada del Ecuador S.A., asegurará la plena utilización de los recursos, la garantía del financiamiento para las operaciones y el desempeño normal de las actividades de la empresa.

El Presupuesto es una herramienta fundamental para la compañía, le permite plasmar sus objetivos en información financiera. Al tratarse de un plan integrador, es un proceso que requiere de información de cada una de las dependencias, por lo que su construcción prioriza la participación de todas las áreas, ya sea por medio de los gerentes o los miembros del comité presupuestario, los mismos que no solo son responsables de transmitir los requerimientos en una primera fase, sino de plasmarlos en ejecución en el desarrollo del ejercicio económico.

Este estudio parte de un diagnóstico de las necesidades institucionales en presupuesto, partiendo de la planificación y la capacidad de ejecución de la planificación formulada.

En una segunda fase se analiza el marco teórico como base y fundamentación de la propuesta.

Mediante un análisis financiero y económico de la empresa y su relación con el entorno macroeconómico del país, se determinan las pautas para definir la propuesta más idónea en el plano técnico, relacionándola con los objetivos, políticas, estrategias, y actividades de la planificación anual.

La propuesta se basa en el análisis de las relaciones más eficientes entre ingreso, costos y gastos, así como también el impacto de nuevas inversiones en la empresa, el comportamiento de variables sensibles frente a escenarios moderados y/o con afectaciones de factores internos y externos que pueden tener impacto en las actividades normales de la empresa.

El aseguramiento de la rentabilidad y la estabilidad de la empresa dependen de lo acertado de las políticas presupuestarias que la empresa determine y se plasman en la propuesta que se detalla en esta investigación.

Con los aspectos antes mencionados, podemos identificar que la empresa realiza su presupuestación año 2011, basada en la herramienta propuesta en esta investigación, a través de presupuestos parciales y utilización de cédulas presupuestarias.

La base de la presupuestación del ingreso está determinada por el número de usuarios de cada tipo de producto, por un precio promedio, el mismo que se establece de acuerdo a las cotizaciones existentes más vendidas, por ejemplo el plan 4500, tiene más acogida por los clientes y este viene a ser el producto estrella dentro de los planes individuales, convirtiéndose así en el referente de precio para cotización de ingresos. La elaboración del presupuesto del ingreso es responsabilidad de la gerencia comercial nacional, quien agrupa la información entregada por cada región.

El costo está determinado por la estimación histórica por producto, el cual se obtiene del promedio de siniestralidad en función del número de usuarios activos e ingresos por producto. Por ejemplo dentro del plan corporativo se determina que este tipo de contratos son anuales y pueden ser renovados al vencimiento, este estimado de ingreso ya se lo puede obtener del número de contratos corporativos activos por su prima anual, en la cual está detallado el número de usuarios por empleado de la empresa asegurada. Así el precio de un empleado soltero no es el mismo de un empleado que tiene dependientes. Los responsables de la elaboración de los estimados de costo es la gerencia de prestaciones y beneficios, quien a su vez agrupa toda la información a nivel nacional.

La estructura de la presupuestación del gasto del negocio y administrativos, se los define de la siguiente manera: al hablar de gastos del negocio involucramos a todas las áreas de la empresa que están directamente relacionadas con la atención al cliente. Un ejemplo de este tipo de gasto es tarjetas de clientes, correo, publicidad, atención a clientes, etc. El estimado de este gasto se calcula de acuerdo a datos históricos, más el incremento en el índice de precios al consumidor y un porcentaje por crecimiento de la cartera de clientes.

El gasto de administración se define aquel generado por las áreas de apoyo a la gestión del negocio, como son: honorarios y asesoría, recursos humanos, capacitación, sistemas, contabilidad; etc., es decir su relación es indirecta pero no menos importante. La elaboración del presupuesto de gastos del negocio y administración, lo realiza cada jefe departamental y es aprobado por el gerente financiero – administrativo de la empresa.

La presupuestación en inversiones para la organización, van encaminadas al crecimiento, ampliación, mejora y expansión, de la empresa. Así por ejemplo tenemos la apertura de nuevas salas de ventas en diversos sectores de Quito y Guayaquil a los cuales la empresa anteriormente no les había visto una opción de crecimiento y expansión, pero que en la actualidad son considerados potenciales mercados para captación de clientes. Para este rubro el responsable es el gerente financiero – administrativo y gerente del área de sistemas.

Con toda la información de los presupuestos parciales, se procede a consolidar obteniendo así el presupuesto de trabajo y se lo presenta a través de los Estados de Resultados Proyectados, se genera informes de cédulas presupuestarias, Flujo de Caja.

Luego de estructurada la información de los presupuestos, esta se consolida a nivel nacional, se realiza la revisión correspondiente y se presenta el borrador al comité presupuestario para su análisis y posterior aprobación.

Con el presupuesto definitivo aprobado se hace la difusión a todas las áreas correspondientes, para su aplicación en el ejercicio económico correspondiente.

ÍNDICE GENERAL

DECLARATORIA DE RESPONSABILIDAD.....	i
AGRADECIMIENTO	ii
DEDICATORIA	iii
ABSTRACT	iv

ÍNDICE CAPITULAR.....	vii
INTRODUCCIÓN.....	xii
CAPÍTULO I.....	1
1.1 DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA.....	1
1.1.1 Reseña Histórica.....	1
1.1.2 Visión.....	3
1.1.3 Misión.....	3
1.1.4 Nuestros Valores y Principios.....	3
1.1.5 Participación en el Mercado.....	3
1.1.6 Nuestros Productos.....	4
1.1.7 Planeación Estratégica de la Empresa Año 2011	8
CAPÍTULO II.....	9
2.1 LA PLANIFICACIÓN	9
2.1.1 Tipos de Planificación o Proyecciones.....	10
2.1.2 El Proceso Empresarial.....	11
2.1.3 Actividades y Procesos en un Negocio.....	11
2.1.4 Teorías de la Administración	12
2.1.5 Planificación Estratégica.....	13
2.2 EL PRESUPUESTO	15
2.2.1 Conceptos Básicos.....	15
2.2.2 Tipos de Presupuesto	21
2.2.3 Bases para la Elaboración del Presupuesto.....	25
2.2.4 Presupuestos en Base Cero	31
2.3 LOS PRONÓSTICOS.....	33
2.3.1 Presupuesto de Ventas	33
2.3.2 El Pronóstico de Ventas.....	37
2.3.3 Presupuesto de Inventarios.	40
2.3.4 Presupuesto de Producción	41
2.3.5 Presupuesto de Mano de Obra Directa	42

2.3.6	Presupuesto de Gastos de Producción	43
2.3.7	Presupuestos de Gastos.....	43
2.3.8	Presupuesto de Inversiones	45
2.3.9	Presupuesto de Financiamiento (Flujo de Caja).....	46
2.3.10	Presupuestos Financieros Específicos	47
2.4	CÉDULAS PRESUPUESTARIAS	49
2.5	ANÁLISIS FINANCIEROS	52
2.5.1	¿Qué es el análisis financiero?	52
2.5.2	Tipos de Análisis Financieros	53
2.6	ÍNDICES FINANCIEROS	55
2.6.1	Clasificación de índices Financieros	56
2.6.2	Análisis de los Estados Financieros Proyectados.....	61
2.6.3	Análisis de las variaciones con el presupuesto	62
CAPÍTULO III		64
3.1	ANÁLISIS FINANCIEROS DE LA EMPRESA SALUDSA “SISTEMA DE MEDICINA PREPAGADA DEL ECUADOR” S.A.	64
3.1.1	Análisis Estados de Pérdidas y Ganancias.....	64
3.2	ANÁLISIS ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS REAL VS. PRESUPUESTO.....	86
3.2.1	Análisis Estado de Pérdidas y Ganancias Producto Individual Real vs. Presupuesto.....	86
3.2.2	Análisis Estado de Pérdidas y Ganancias Producto Corporativo Real vs. Presupuesto.....	88
3.2.3	Análisis Estado de Pérdidas y Ganancias Producto Pool Real vs Presupuesto. 89	
3.2.4	Análisis Estado de Pérdidas y Ganancias Producto Oncológico Real vs. Presupuesto.....	91
3.3	ANÁLISIS FLUJO DE CAJA AÑO 2009	92
3.4	ANÁLISIS SEGÚN LAS RAZONES FINANCIERAS	93
3.5	ANÁLISIS MACROECONÓMICO DEL ECUADOR 2009.....	97
3.6	ANÁLISIS DE LAS VARIABLES DEL MERCADO	100
CAPÍTULO IV		104
4.1	DISEÑO DE LA PROPUESTA	104
4.1.1	Herramienta de la Elaboración del Presupuesto en Saludsa	104
4.2	GUÍA PARA DESARROLLO DE LA HERRAMIENTA.....	110
4.2.1	Hoja de Datos.....	111
4.2.2	Cédula de Ingresos	113
4.2.3	Cédula de Costos.....	114
4.2.4	Cédula de Gastos de Operación	114

4.2.5	Cédulas de Gastos del Negocio.....	115
4.2.6	Cédulas de Gastos Administrativos.....	115
4.2.7	Cédula de Remuneraciones.....	116
4.2.8	Depreciaciones y Amortizaciones.....	117
4.2.9	Ajuste de Consultas.....	117
4.2.10	Estado de Resultados.....	117
4.2.11	Flujo de Caja.....	117
4.2.12	Balance Presupuestado.....	118
4.3	PROPUESTA DE PRESUPUESTO DE SALUDSA PARA EL AÑO 2011	119
4.3.1	Cédulas Presupuestarias.....	119
4.3.2	Cédulas de Ingresos por Productos.....	119
4.3.3	Cédula de Costos por Productos.....	128
4.3.4	Cédula Gastos de Operación.....	136
4.3.5	Cédula de Gastos Generales del Negocio por Productos y Región.....	145
4.3.6	Gastos Generales de Administración.....	150
4.3.7	Cédula de Gastos por Nómina de Personal.....	153
4.3.8	Remuneraciones Personal Administrativo.....	160
4.3.9	Cédula de Depreciaciones y Amortizaciones.....	162
4.4	ESTADOS DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS.....	163
4.4.1	Estado de Pérdidas y Ganancias Producto Individual.....	163
4.4.2	Estado de Pérdidas y Ganancias Producto Corporativo.....	167
4.4.3	Estado de Pérdidas y Ganancias Producto Pool.....	171
4.4.4	Estado de Pérdidas y Ganancias Producto Oncología.....	174
4.4.5	Estado de Pérdidas y Ganancias por Región.....	177
4.5	FLUJO DE CAJA PROYECTADO SALUDSA 2011.....	183
4.6	BALANCE GENERAL PROYECTADO SALUDSA 2011.....	184
	CAPITULO V.....	186
5.1	CONCLUSIONES.....	186
5.2	RECOMENDACIONES.....	187
	BIBLIOGRAFÍA.....	189

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico No 1

Participación en el Mercado.....	3
----------------------------------	---

Gráfico No 2	
Macroproceso Saludsa	11
Gráfico No 3	
Planificación Estratégica.....	14
Gráfico No 4	
Procedimiento Presupuesto de Producción	41

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro No 1	
Matriz Estratégica Sintética Saludsa.....	8
Cuadro No 2	
Tipos de Planificación.....	10
Cuadro No 3	
Análisis de Razones Financieras	93
Cuadro No 4	
Participaciones Aseguradoras y Prepagas 2009	102
Cuadro No 5	
Comparación Presupuesto	181
Cuadro No 6	
Ciclo Presupuestario	187

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo No 1	
Organigrama	190
Anexo No 2	
Estado de Pérdidas y Ganancias de los años 2007 al 2009	192
Anexo No 3	
Balance Consolidado de los años 2007 al 2009	194
Anexo No 4	
Flujo de Caja Año 2009	196
Anexo No 5	
Análisis Estado de Pérdidas y Ganancias	197
Anexo No 6	
Análisis Balance General Consolidado.....	200

Anexo No 7	
Estado de Pérdidas y Ganancias Real vs Presupuesto	202
Anexo No 8	
Análisis Estado de Pérdidas y Ganancias real vs presupuesto	205
Anexo No 9	
Análisis Flujo de Caja por año 2009.....	207
Capítulo IV	
Anexo No 10	
Esquema de Hoja de Datos.....	208
Anexo No 11	
Detalle Contrataciones Presupuesto 2011	213
Anexo No 12	
Detalle de Inversiones y Proyectos Presupuesto 2011.....	214
Anexo No 13	
Políticas de la Empresa en relación a sus Proyecciones del Presupuesto	215
Anexo No 14	
Procesos Presupuestarios Saludsa	217

INTRODUCCIÓN

El presupuesto es una expresión numérica y constituye la herramienta clave dentro de la organización, para obtener los resultados planificados; es el camino a seguir en la gestión empresarial dentro de la administración.

El presente trabajo “DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE UNA METODOLOGÍA PARA LA ELABORACIÓN DEL PRESUPUESTO EN LA EMPRESA SALUDSA SISTEMA DE MEDICINA PREPAGADA DEL ECUADOR S.A.”; constituye una herramienta para la optimización de procesos presupuestales dentro de la organización.

Partimos de la premisa que Saludsa es la empresa líder en el campo de la medicina prepagada en el país, el crecimiento ha originado que sus procesos tengan un constante cambio, por el incremento y transformación de sus principales servicios, las cuales han ido creando nuevas necesidades de implementación de procesos, estructura física, recursos humanos, tecnología, etc. La estructura sólida y eficiente que ha conseguido, se convierte en el mayor valor agregado a disposición del cliente, quien afirma esa eficiencia y calidad en los servicios recibidos.

En 1993 año en el cual inicia su operación en una sala de reuniones de la empresa Seguros Equinoccial, en sus inicios sus mayores ejecutivos tenían el sueño de convertir a esta sociedad, en lo que ahora es, la mayor ofertante de servicios de medicina prepagada.

La presupuestación se realizaba de manera empírica, basada principalmente en el conocimiento, la intuición de los directivos, un análisis del mercado básico, esto ocasionó desviaciones presupuestarias versus los resultados reales.

El presente trabajo aporta a la empresa la herramienta y directriz para la elaboración, desarrollo y control del presupuesto, objetivo planteado al inicio de esta investigación. Dotando así de una herramienta a la compañía que le permita mejorar

la rentabilidad, optimización de recursos, alianzas estratégicas e incremento de utilidades en la organización.

La elaboración de esta herramienta parte de la necesidad de la unidad de presupuestos, para optimizar la elaboración y control de los presupuestos, en su utilización en el día a día con un mejor control de la operatividad de cada área de la organización, en función al cumplimiento de los objetivos, y toma de decisiones.

La estructura de esta investigación está compuesta por cinco capítulos. El capítulo primero detalla el diagnóstico de la empresa con una breve reseña histórica, su misión, visión, valores y principios de la organización, su participación dentro del mercado, clases de servicios prestados, planeación estratégica del 2011. Es decir este capítulo comprende las generalidades de la empresa analizada, es decir el diagnóstico de la misma.

El segundo capítulo corresponde a los fundamentos teóricos para la presupuestación; en esta se resume la teoría de la planificación, el presupuesto, tipos de pronósticos, estructura de cédulas presupuestarias, las mismas que constituyen en la herramienta de recolección de datos para la elaboración del presupuesto, tipos de análisis e indicadores financieros, todos estos instrumentos utilizados a nivel teórico con el fin de aplicarlos en los siguientes capítulos de esta investigación.

Dentro del capítulo tercero, se realiza el análisis a los estados financiero de la empresa; con la aplicación de razones financieras, además un análisis del mercado, con el fin de establecer el posicionamiento de la misma en el sector al cual pertenece y un análisis del entorno económico.

El capítulo cuarto, comprende el desarrollo de la herramienta de presupuestación, la misma que comprende la elaboración de hojas de datos, cédulas presupuestarias, flujo de caja, estado de resultados proyectado. Con esta información se elabora la propuesta de presupuesto de Saludsa para el año 2011.

El capítulo quinto se compone de conclusiones y recomendaciones a la aplicación del diseño e implementación del presupuesto en la empresa Saludsa.

CAPÍTULO I

1.1 DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA

1.1.1 Reseña Histórica

Saludsa nace de una doble iniciativa cuando: Seguros Equinoccial, empresa líder en seguros del Ecuador, piensa en crear un producto especializado y moderno en el ramo de la salud, el mismo que esté más cerca de los proveedores de salud y al que toda la comunidad pueda acceder. El Hospital Metropolitano ve la posibilidad de participar en el financiamiento a los pacientes en los programas de salud, creados por la aseguradora antes mencionada.

Con este antecedente se busca asesoría en el extranjero, específicamente en Chile, donde se inicia conversaciones con Inversiones Navarra, compañía experta en medicina prepagada. Las tres partes aportan toda su experiencia en el proyecto.

En Diciembre de 1992 se logra el acuerdo de participación de las tres compañías; y, el 14 de Septiembre de 1993, nace Saludsa como una sociedad anónima legalmente constituida, conformada por Juan Sevilla, Oscar Brahm y Juan Carlos Echazarreta, empezando a funcionar en una sala de reuniones del edificio de Seguros Equinoccial.

En corto tiempo Saludsa se convierte en la compañía más importante de medicina prepagada del país, expandiendo sus actividades a nivel nacional.

En ese entonces nuestros principales accionistas fueron:

- Grupo Futuro (Seguros Equinoccial, Tecniseguros, Equivida y Metropolitan Touring), socio mayoritario, quién tiene la administración de la compañía a su cargo.
- Conclina (Hospital Metropolitano)
- Médicos del Hospital Metropolitano
- Inversiones Navarra empresa chilena

La innovación permanente, calidad en el servicio y la atención de su personal, han sido el motor del desarrollo de Saludsa. Hoy en día esto le permite brindar mayor protección a sus clientes, y constituirse en el prestador de salud más importante en atención medica ambulatoria del país.

Saludsa es la compañía de mayor facturación entre las empresas de medicina prepagada y aseguradoras del mercado. Cuenta con más de 240.000 clientes, los cuales han confiado la seguridad de su salud, lo que afianza su liderazgo en el mercado. Permitiendo contar con más del doble de clientes en relación a sus inmediatos competidores y seguidores, con oficinas en las ocho principales ciudades del país (Quito, Guayaquil, Cuenca, Manta, Ambato, Ibarra, Santo Domingo y Machala), y el mejor equipo humano constituido por 894 colaboradores.

Desde el año 2005 se encuentra certificada con la norma ISO 9001-2000 a la calidad en el servicio, la misma que fue avalada por la compañía “SGS”, quién cada año realiza auditorías de calidad en el cumplimiento de los procesos constituyéndose así en una cadena de valor y apoyo la misma que es ventaja competitiva en el mercado.

Por dos años consecutivos le han otorgado el premio EKOS DE ORO como la empresa mejor gestionada en el sector salud, calificada bajo los parámetros de gestión en ventas y evolución, eficiencia, liquidez, rentabilidad y apalancamiento.

En el 2007 fue reconocida como la compañía más valorada por los empresarios dentro del sector de medicina prepagada a través del estudio de mercado de El Comercio y Price Waterhouse “las 100 empresas más respetadas del Ecuador”.

Ha sido considerada también por la revista Gestión la empresa número 17 dentro de las mejores empresas del país, por sus indicadores de rentabilidad, confiabilidad y eficiencia.

1.1.2 Visión

“Saludsa será la empresa más grande y reconocida en los mercados donde actúe, por ofrecer soluciones integrales a todas las necesidades de sus clientes, con estándares de calidad internacional”.

1.1.3 Misión

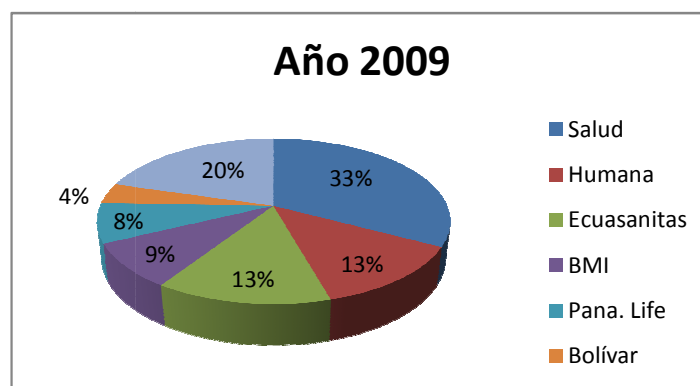
“Brindamos tranquilidad a nuestros clientes, entregando excelentes soluciones para la protección y el cuidado de su salud”.

1.1.4 Nuestros Valores y Principios

- Somos gente honesta, ética y transparente
- Servimos a los clientes como si fuera a nosotros mismos
- Amamos lo que hacemos
- Siempre podemos mejorar lo que hacemos
- Valoramos y respetamos a las personas

1.1.5 Participación en el Mercado

GRÁFICO No 1 PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO



Fuente: Saludsa

De acuerdo a la participación del mercado en empresas de medicina prepagada, Saludsa ocupa el 32,82%, seguido por Ecuasanitas con el 13,50%, Humana con 12,82%, BMI el 8.66%, Panamerican Life con el 7,77%, Bolívar con el 3,98%, otras compañías ocupan el 20%; por lo que Saludsa tiene el primer lugar, ofreciendo al mercado ecuatoriano una propuesta de asistencia médica y servicios de salud que realmente satisface la necesidad primordial de protección, lo cual ha consolidado su posición en el mercado.

1.1.6 Nuestros Productos

Saludsa ha desarrollado y perfeccionado la mayor variedad de servicios en medicina prepagada y actualmente más de 240.000 usuarios se benefician de alternativas que se ajustan a la necesidad de cada persona, de cada familia o de cada empresa.

Los principales productos y servicios que Saludsa ofrece en el país son:

Planes Individuales y Familiares.- Diversos planes individuales o familiares que se eligen de acuerdo a su capacidad de compra y hábitos de uso. Los planes permiten libre elección de médicos, centros médicos y entidades inscritas en todo el Ecuador, en el círculo Saludsa.

Los servicios amparados según el plan, son todos aquellos razonablemente necesarios para el cuidado de la salud, originados en enfermedades que no se encuentren excluidas en el contrato. Son elegibles los usuarios de 0 a 64 años 11 meses y 29 días, cabe indicar que al cumplimiento del segundo año, éste no podrá ser anulado por la compañía.

Planes para empleados de pequeñas y medianas empresas.- Son planes estructurados para compañías con 5 y hasta 25 empleados, denominados Pooles, que permiten participar de un fondo común y dispersa el riesgo y les permite beneficiarse de precios especiales para grupos medianos.

Planes Corporativos.- Los planes corporativos se ajustan a empleados de medianas y grandes corporaciones con más de 25 titulares. Su concepto se basa en la prestación de servicios médicos adaptables a los requerimientos de cada corporación, así cada empresa diseña su propio plan. Son elegibles como usuarios, todos aquellos funcionarios que laboren no menos de treinta horas a la semana siempre y cuando sean menores de 65 años de edad.

Producto Oncocare (oncología).- Es un plan que cubre todo tipo de cáncer a través de un respaldo económico o cobertura vitalicia de \$250.000 en plan limitado, el requisito es no tener cáncer al momento de la firma del contrato, cumplir el período de carencia de 180 días, la edad límite de afiliación es de 64 años, 11 meses, 29 días.

Todos los planes, cuentan con servicios únicos y diferentes del resto de la categoría:

Pago Express: un representante de Saludsa acude al domicilio u oficina del afiliado y retira los documentos de reembolso para luego efectuar el pago, ya sea en efectivo o mediante depósito en la cuenta bancaria del cliente.

Pago Inteligente: son pagos en efectivo a través de Internet.

Ordenes de Atención (ODAS): son bonos para el pago de consultas médicas con los profesionales que forman parte de nuestra red médica. Se los puede obtener por teléfono o de manera personal en nuestros locales de atención.

Reembolso Inmediato: para gastos médicos hasta \$200 dólares, los clientes pueden acercarse a los locales de atención, presentar sus documentos y obtener la restitución inmediata y en efectivo de sus gastos médicos.

Médico a Domicilio: un profesional de la salud acude a la residencia del cliente para brindarle atención médica; emite su diagnóstico, entrega las medicinas, y si la situación del paciente es crítica, prescribe su hospitalización de inmediato.

Red Médica: Saludsa cuenta con la red privada más grande del país.

1055 Médicos afiliados y aliados

162 Farmacias

72 Clínicas y hospitales

78 Laboratorios clínicos

33 Laboratorios de imagen

32 Centros médicos

130 Prestadores especiales

Plan Exequial: Saludsa en alianza con Memorial creó un plan exequial a través de un pago mensual de \$1,08. Este plan de asistencia exequial es el único existente en el mercado superando inclusive los beneficios propios de empresas dedicadas a ofrecer este servicio.

Plan de Desempleo: Saludsa desarrolló éste servicio para sus clientes en casos de pérdida de trabajo. El afiliado puede continuar con su plan de asistencia médica en momentos de dificultad económica.

Saludsa en estos 16 años ha posicionado el concepto de libertad de elegir con quién atenderse y a la vez crea la más amplia red de prestadores afiliados con ventajas de calidad, precios y formas de pago.

Por ello los productos generan una gran demanda y aceptación por parte de los clientes y esto a su vez deviene en un gran crecimiento, que le permite terminar el

año de labores 2009 como la mayor empresa de protección en el campo de salud, por facturación y volumen de usuarios.

1.1.7 Planeación Estratégica de la Empresa Año 2011

CUADRO No 1

MATRIZ ESTRATÉGICA SINTÉTICA PARA SALUD S.A. AÑO 2011			
OBJETIVO	POLÍTICA	ESTRATEGIA	ACTIVIDAD
Ampliar el mercado de clientes	Concientización a la población de la necesidad de utilizar servicios de medicina prepagada	Empoderar al área de ventas en el desarrollo de técnicas de creación de necesidad frente a productos de Salud SA en la población	Creación de nuevas salas de ventas en Quito y Guayaquil
			Capacitar al personal en técnicas de venta
			Elaboración de nuevos incentivos sobre ventas de nuevos productos, principalmente en producto oncocare
Mantener a SALUD S.A en el liderazgo del sector de medicina prepagada	Posicionamiento en el mercado los productos de la empresa	Fidelización del cliente para asegurar las preferencia en el mercado	Difusión de planes de prevención de enfermedades
			Seguimiento y preocupación por el asegurado mediante atención personalizada con el paciente sano
			Creación y mantenimiento de grupos de clientes sanos para desarrollo de actividades que eviten o prevengan enfermedades (club de deportes, nutrición, viajes, etc.)
			Estudio las necesidades de mejoramiento de productos existente y nuevos , de acuerdo a impactos
	Aplicación de políticas de marketing en producto, plaza, promoción y precio	Inteligencia de mercados no explorados	
		Apertura de nuevas salas de ventas y puntos de atención a nivel nacional, en sitios que se integran al mercado de potenciales clientes	
		Producción y difusión de campañas publicitarias direccionadas a la ampliación de nuevos mercados	
		Estudio de precios diferenciados de acuerdo a las expectativas de mercado y ofertas de otros oferentes	
Reducir el índice de siniestralidad en los productos de Salud S.A. en al menos 1,5%	Aplicación de instrumentos de prevención de enfermedades en nuestros clientes	Mejorar la infraestructura física que permita un mejor servicio y aumento de cobertura	Creación de redes de proveedores de servicios que ayuden a prevención de enfermedades, (gimnasios, clubes, agencias, etc.)
			Adecuaciones, remodelaciones e implementación de nuevos locales, e instalaciones actuales
		Selección de recurso humano dedicado al área de prevención de enfermedades	Procesos de selección e inducción
			Levantamiento de procesos y depuración de los mismos
		Mejoramiento de instrumentos y procesos tecnológicos y de información para asegurar servicios eficientes y en línea	Integración y estandarización de información, manuales de procesos
			Desarrollo de aplicaciones tecnológicas
Fortalecer a la empresa y las empresas del grupo	Creación de alianzas estratégicas con empresas de la corporación	Direccionamiento del cliente hacia la utilización de los servicios médicos en las empresas del grupo	Comunicación y procesos en línea
		Ampliación de la red médica a través de Puntos Médicos Familiares a nivel nacional	Direccionamiento de los clientes a LATINOMEDICAL
Contar con un equipo de colaboradores comprometidos con la organización y enfocados en el cumplimiento de los objetivos.	Aplicar el código de ética de la empresa, capacitación continua y mejoramiento del clima laboral	Desarrollar una cultura de eficiencia , eficacia y efectividad en todos los ámbitos de la empresa, asegurando un servicio de calidad con calidez	Capacitación en atención al cliente y relaciones humanas.

Elaborado por: La Autora

CAPÍTULO II

2.1 LA PLANIFICACIÓN

Para una mejor comprensión de la importancia e incidencia del sistema presupuestario en las organizaciones, se revisarán criterios básicos de la administración general, resaltando el papel de la planificación en la consecución de los objetivos.

"La planificación es seleccionar información y hacer suposiciones respecto al futuro para formular las actividades necesarias para realizar los objetivos organizacionales."¹

La importancia que le dan las organizaciones a la planificación, hace que éstas garanticen su mayor crecimiento y bienestar en el largo plazo. La definición efectiva de la misión dará la dirección y orientación a cada una de las actividades de la empresa.

La planificación es la función primordial de un proceso administrativo, que permitirá tener una buena organización, dirección y control de las actividades en función a los objetivos de la empresa, mediante el empleo eficiente de los recursos.

La ejecución y administración del presupuesto empieza con la revisión de recursos a utilizarse en el proceso operativo proyectado, estableciendo así la responsabilidad y el compromiso de cada miembro del equipo gerencial, respecto a la contribución que la organización espera de su gestión.

La administración puede definirse como el proceso de fijar metas de la entidad y de implementar las actividades para alcanzar las mismas.

¹ TERRY, George, *Principios de administración*. Quinta edición. Editorial Continental S.A, México. 1986. p. 195-198

El proceso administrativo es un conjunto de actividades independientes utilizadas por la administración de una organización para el desempeño de las funciones a su cargo: planificar, organizar, dirigir y controlar.

2.1.1 Tipos de Planificación o Proyecciones

Según RUSELL L. Ackoff. En su libro *Un concepto de planeación de empresa* clasifica a la planificación o proyecciones en:

Proyección de Referencia.- Su base es la estadística con la cual se proyectan los datos a una fecha y se realizan las modificaciones posibles para cumplir con los objetivos.

- a. **Proyección Ideal.-** Su base es el análisis de la competencia y el mercado.
- b. **Proyección Planeada.-** Se determina en relación a planes de mejora, asegurándose el cumplimiento de etapas y procesos definidos y acordados por todos los integrantes de la planificación

“La planificación es un esfuerzo continuo y no un esfuerzo periódico”²

CUADRO No 2

TIPOS DE PLANIFICACIÓN			
	Tiempo	Alcance	Orientación
Estratégica	Largo plazo	Visión general de actividades	Objetivos y metas
Táctica	Corto plazo	Visión detallada de actividades	Medidas para alcanzar las metas

Fuente: RUSELL L. Ackoff

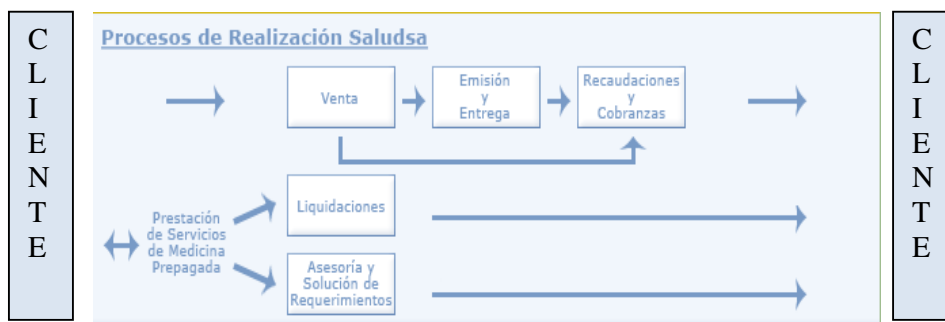
² RUSELL L. Ackoff, *Un concepto de planeación de empresa*, México 1972. p. 13

2.1.2 El Proceso Empresarial

Es el conjunto de actividades desempeñadas internamente por la empresa para diseñar, elaborar, producir, y llevar al mercado productos y/o servicios. El proceso empresarial está encaminado a velar por las aspiraciones de los inversionistas, por lo tanto es importante conocer los beneficios que generará la actividad económica, sus metas a alcanzar y como llegar a ellas.

La base de un producto y/o servicio es un proceso, los procesos emplean recursos y entregan resultados; recursos como: humanos, técnicos, de capital e información.

GRÁFICO No 2 MACROPROCESO SALUDSA



Fuente: Saludsa (Macroproceso)

2.1.3 Actividades y Procesos en un Negocio

La mayoría de organizaciones realiza actividades similares de un proceso de negocio, las que se adecuan de acuerdo a características específicas de las mismas, así tenemos actividades comerciales, técnicas y administrativas con sus respectivos procesos, ejemplo:

Actividades técnicas validan procesos de producción, comerciales directamente relacionadas a procesos de compras y ventas, financieros con procesos de captación y uso de capital, actividades contables y administrativas ligadas a procesos de medición de cifras, análisis de la situación económica y gestión de recursos. Los

procesos deben cubrir las particularidades o actividades de la empresa según las características del negocio.

Todos los procesos tienen un inicio y un fin, el fin de un proceso puede ser inicio de otro.

Una organización por procesos nos permite tener mejor orientación hacia el cliente, reducir cuellos de botella o actividades que no generan valor, maneja interacciones, tiempos y ciclos conocidos.

2.1.4 Teorías de la Administración

En la actualidad existen dos enfoques de las teorías de la administración de las organizaciones, la que actúa sobre hechos consumados es la que decide cuando se presentan los acontecimientos y la que actúa sobre las predicciones de lo que considera que va a ocurrir y decide que es lo que va a ser en camino hacia ese futuro.

Teoría del Mercado (Gerencia por Reacción).- La administración bajo esta teoría analiza los eventos que están sucediendo y reacciona ante ellos descifrando de esta manera el entorno que le rodea, las fuerzas prevalecientes, económicas, políticas y sociales.

Teoría de Planificación y Control (Gerencia Planificadora).- El destino de una empresa puede ser manipulado, el que puede ser planificado y controlado por la administración, el éxito está la capacidad de idear planes realistas que permitan el cumplimiento de estos objetivos, por lo que los administradores se anticipan a los eventos y planifica en base a ellos.

2.1.5 Planificación Estratégica

2.1.5.1 Definición de Aspectos Relacionados

Planificar.- Es prever y decidir hoy las acciones que nos pueden llevar desde el presente hasta un futuro deseable. No se trata de hacer predicciones acerca del futuro, sino de tomar las decisiones pertinentes para que ese futuro ocurra.

Estrategia.- Involucra el propósito general de una organización o empresa y establece un marco conceptual básico por medio del cual esta se transforma y se adapta al medio en que se encuentra, usualmente afectado por rápidos y continuos cambios.

2.1.5.2 ¿Qué es entonces Planificación Estratégica?

Está definido principalmente a la capacidad de observación y anticipación frente a desafíos y oportunidades que se generan, en el macro entorno y el micro entorno. El macro entorno y el micro entorno contienen fuerzas que interactúan en forma dinámica, por lo tanto el proceso estratégico es dinámico.

La planificación estratégica es un proceso que involucra la capacidad de determinar objetivos, comprometer recursos y acciones destinadas a cumplir los objetivos y evaluar los resultados, es una poderosa herramienta de diagnóstico, análisis, reflexión y toma de decisiones, ya que permite visualizar el futuro de las empresas y organizaciones, ayuda a realizar los cambios organizacionales que permitan ajustarse a las demandas del entorno, con la finalidad de lograr el máximo de eficiencia, eficacia, calidad y competitividad.

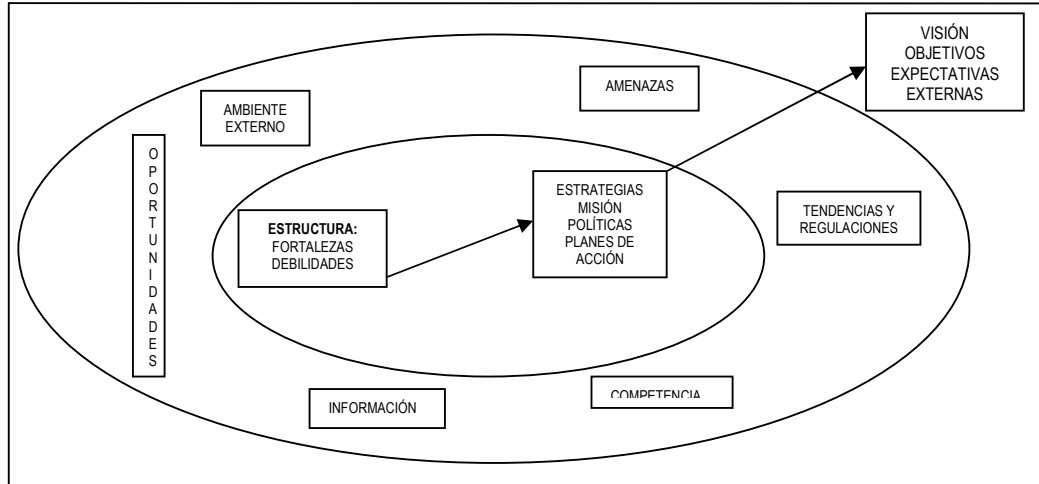
Podemos definir la planificación estratégica como un proceso y un instrumento:

Proceso: es el conjunto de acciones y tareas que involucran a los miembros de la organización para establecer objetivos, estrategias y metas para la empresa.

Instrumento: es el marco conceptual que se orienta a la toma de decisiones.

Según Koontz/ O'Donnell, el planteamiento estratégico es el acto de construir un puente entre la situación presente y el futuro deseado³

GRÁFICO No 3 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA



2.1.5.3 Responsabilidad Gerencial en la Planificación Estratégica

Las Funciones del Administrador son: planificación, organización, provisión de personal, dirección y control.

Dentro de la planificación tenemos actividades como: elaboración de FODA, determinar factores críticos de éxito, establecer objetivos de la empresa y sus metas específicas, desarrollar estrategias a través del desarrollo del plan de acción.

En la organización: tenemos la implantación de una estructura administrativa con los elementos necesarios para el desarrollo de los planes de acción, preparar descripciones de tareas y objetivos individuales.

En la provisión de personal es importante definir las necesidades de personal consistentes con los objetivos y planes de la empresa, selección del mismo, análisis de las competencias de cada empleado y elaboración de planes de capacitación y su desarrollo interno.

³ KOONTZ, H. y O' DONNELI, C, *Administración*, Editorial McGraw-Hill. 1985.

La dirección, consiste en ejercer el liderazgo dinámico para activar y ejecutar los planes y estrategias, desarrollo del ambiente de trabajo que motive positivamente a los individuos y grupos.

El control, como parte fundamental de la responsabilidad gerencial, mide cuantitativamente la ejecución y compara resultados reales con los planes y estándares de ejecución

La base fundamental para el desarrollo del presupuesto es la planificación estratégica, ya que este proceso nos permite conocer los objetivos que la empresa quiere cumplir y cuál va a ser el camino para alcanzarlos, los mismos que serán medidos en cifras para plasmar monetariamente los resultados financieros que la empresa quiere conseguir.

2.2 EL PRESUPUESTO

En el proceso de planificación se plantean los objetivos, finalidades y metas a alcanzar en el corto y largo plazo. Estas expectativas en la mayoría de los casos estarán basadas en estrategias, planes de acción y asignación de recursos, por lo que se requiere precisar en cifras el avance y la consecución de objetivos.

2.2.1 Conceptos Básicos

2.2.1.1 ¿Qué es el Presupuesto?

El presupuesto es un documento en el que se plasman planes, objetivos, metas, en cantidades monetarias, es decir cuánto dinero se necesita para cumplir cada actividad planificada. Consiste en una estimación con fundamento sobre las necesidades para realizar las tareas.

El presupuesto es un plan integrado y coordinado que expresa en términos financieros las operaciones y recursos que forman parte de una empresa para un período determinado, con el fin de lograr los objetivos fijados por la alta gerencia.

Los principales elementos del presupuesto son:

Planificador.- El presupuesto expresa lo que la administración trata de obtener.

Integrador.- Agrupa a todas las áreas y actividades de la empresa.

Coordinador.- Los planes de todos los departamentos de la empresa deben ser preparados con lógica y ajustados a la planificación de la empresa.

Términos Monetarios.- El presupuesto debe estar expresado en unidades monetarias.

Operaciones.- El presupuesto debe elaborarse de la manera más detallada posible.

Recursos.- La empresa debe planear los recursos necesarios para realizar sus planes de operación, por lo que deben contar con: presupuesto de efectivo e inversiones.

Es indiscutible que el plan o presupuesto de un departamento de la empresa no es funcional si no se identifica con el objetivo total de la organización.

2.2.1.2 ¿Quién debe elaborar el Presupuesto?

La elaboración de un presupuesto es una tarea muy importante y de alta responsabilidad. La capacidad de la organización para conseguir lo que ha planificado y sobrevivir económicamente, dependerá del proceso de presupuestación.

El responsable de elaborar el presupuesto debe:

- 1) Comprender los valores, estrategia y planes de la organización.
- 2) Comprender el significado de rentabilidad y costo.
- 3) Comprender las implicaciones de generar y recaudar fondos.

Para la elaboración del presupuesto, se debe conformar un equipo presupuestario, uno de sus miembros debe preparar el borrador del presupuesto, luego éste debe ser comentado y discutido por todo el equipo.

Dentro de este equipo presupuestario debe incluir al director financiero, o un director presupuestario para tener la certeza de que este documento muestre la situación financiera y económica de la empresa y los resultados a alcanzarse en los siguientes períodos.

En el caso de las organizaciones donde existan sucursales y/o regionales, el presupuesto debe ser preparado por estas, así respaldando su plan de trabajo. Estos presupuestos deben ser consolidados dentro del presupuesto general para la empresa.

2.2.1.3 Funciones del Presupuesto

Las funciones de los presupuestos dependen de la dirección de cada empresa, las necesidades y expectativas de los directivos y el uso que hagan de los mismos.

La función presupuestal debe proporcionar:

- a) Una herramienta analítica, precisa y oportuna.
- b) La capacidad para pretender el desempeño.
- c) El soporte para la asignación de recursos.
- d) La capacidad para controlar el desempeño real en curso.
- e) Advertencias de las desviaciones respecto a los pronósticos.
- f) Indicios anticipados de las oportunidades o de los riesgos venideros.
- g) Capacidad para emplear el desempeño pasado como guía o instrumento de aprendizaje.
- h) Concepción comprensible, que conduzca a un consenso y al respaldo del presupuesto anual.

2.2.1.4 Limitaciones de los Presupuestos

Las empresas pocas veces alcanzan el ideal de presupuestación por factores no contemplados como: cambios en el medio ambiente, nuevas disposiciones legales, acontecimientos inesperados como huelgas, accidentes que puedan cambiar el cumplimiento del proceso.

Dentro de las razones por las cuales el presupuesto y la planeación no tienen los resultados esperados son las siguientes:

- La complejidad en la dirección para comprender su sistema.
- Los directivos se preocupan por el detalle o tratan de controlar factores no relevantes.
- La falta de respaldo por parte de la dirección al sistema presupuestal.
- La incapacidad para entender la importancia crítica del papel de los presupuestos en el proceso administrativo.
- El compromiso excesivo del proceso presupuestal o la indebida dependencia en el mismo, es decir tratar de sustituir el juicio por los presupuestos.
- La evaluación inadecuada y desajustes entre productos y mercados.

2.2.1.5 Importancia de los Presupuestos

Dentro de toda organización, grande, mediana, pequeña, industrial, comercial, agrícola, de servicios, etc., que forman parte de un medio económico en el que predomina la incertidumbre, por ello es necesario planear las actividades necesarias para sostenerse en el mercado, puesto que a mayor incertidumbre, mayor será el riesgo a asumir y mayor será la investigación que deberán realizar sobre la influencia que ejercerán los factores no controlables por la gerencia sobre los resultados finales de un negocio.

El presupuesto surge como herramienta moderna del planteamiento y control al reflejar el comportamiento de indicadores económicos como los enunciados y en virtud de sus relaciones con los diferentes aspectos administrativos contables y financieros de la empresa.

El presupuesto al ser una herramienta de la dirección administrativa es importante por los siguientes aspectos:

- Por medio de los presupuestos se mantiene el plan de operaciones de la empresa en límites razonables.
- Sirven como mecanismo para la revisión de políticas y estrategias de la empresa y direccionarlas hacia lo que verdaderamente se busca.
- Cuantifican en términos financieros los diversos componentes de su plan total de acción.
- Las partidas del presupuesto sirven como guías durante la ejecución de programas.
- Los procedimientos inducen a los especialistas de asesoría a pensar en las necesidades totales de las compañías.
- Los presupuestos sirven como medios de comunicación entre unidades a determinado nivel y verticalmente entre ejecutivos de un nivel a otro.

2.2.1.6 Principios del Presupuesto

Los principios aplicados en un presupuesto son definidos en el proceso de planeación. Estos principios favorecen la eficiencia del mismo.

1. Principio de Unidad

Este principio nos dice que debe de existir una coordinación tal entre los diferentes planes de forma que dé la impresión de que se trata de un gran plan general. Esto es con el fin de que exista comunicación entre todos los departamentos de la entidad

para que sus actividades estén relacionadas entre sí y se pueda cumplir con el objetivo principal.

2. Principio de Flexibilidad

Todo plan debe contar con la posibilidad de adaptar cambios cuando las necesidades lo ameriten. Pueden existir factores externos que afectan a la entidad y necesiten ser contemplados y ocasionen algún efecto a la entidad, razón por la cual la organización debe estar preparada para modificar sus presupuestos y adaptarlos y que éstos sean lo más cercanos a la realidad.

3. Principio de Precisión

En el proceso de planificación se establecen acciones concretas, por lo que los planes se deben hacer con la mayor precisión posible y evitar desviaciones. Por eso es importante estar actualizado y conocer todos los factores que influyan a la empresa, sean estos factores internos o externos.

4. Principio de Revelación Suficiente

La información presentada en los presupuestos debe contener, en forma clara y comprensible, todo lo necesario para estar en posición de juzgar la importancia y alcance de dichos elementos.

5. Principio de Importancia Relativa

La información que contienen los presupuestos debe presentar aspectos importantes de la entidad relacionados con su objetivo primordial, debiendo ser susceptibles de cuantificarse.

2.2.2 Tipos de Presupuesto

Los presupuestos pueden clasificarse desde varios puntos de vista. El orden de prioridades que se dé depende de las necesidades del usuario.

2.2.2.1 Según la Entidad

- a. **Públicos:** Son realizados por el Gobierno y empresas descentralizadas para controlar los ingresos y egresos que realizan las diferentes dependencias. Este presupuesto se elabora en base a los gastos, primero se hace una estimación de las erogaciones que se llevarán a cabo para satisfacer las necesidades públicas y después se planea como cubrirlas.
- b. **Privados:** Son los que utilizan las empresas particulares, que primero estiman sus ingresos para poder predeterminar su aplicación.

La diferencia entre los presupuestos de estas entidades se da en función a la finalidad que cada una persigue. Las empresas privadas buscan obtener utilidades, al mismo tiempo que proporcionan un bien y/o servicio a la sociedad, mediante el uso apropiado de los recursos económicos.

Las entidades gubernamentales buscan satisfacer las necesidades públicas de la mejor manera con el fin de lograr una estabilidad económica.

2.2.2.2 Por su Contenido

- a. **Principales:** Es una especie de resumen, donde se presenta los puntos medulares que componen los elementos de la empresa

- b. **Auxiliares:** Muestran las operaciones estimadas de cada uno de los departamentos que conforman la empresa. Son una parte del presupuesto principal.

2.2.2.3 Por su Forma

- c. **Flexibles:** Son aquellos que anticipan posibles variaciones o alternativas y tienen cierta elasticidad ante posibles cambios. En este tipo de presupuestos existen diferentes planos de alternativas en caso de que las situaciones previstas cambien. Dichas variaciones se expresan fijando porcentajes de acuerdo a una base determinada.
- d. **Fijos:** Son aquellos presupuestos que permanecen iguales durante el período presupuestal, es decir no prevén variaciones por posibles cambios. Sin embargo, esto no quiere decir que no se revisen periódicamente.

2.2.2.4 Por su Duración

Para determinar el lapso que abarcarán los presupuestos se deben tomar en cuenta las operaciones que realice cada entidad. Pueden ser:

- a. **A corto plazo**, si el ciclo de operación abarca un año o menos.
- b. **A largo plazo**, los cuales se elaboran para más de un año.

2.2.2.5 Según la Técnica de Valuación

Conforme a este criterio los presupuestos se consideran:

- e. **Estimados:** Son aquellos que se formulan en base a experiencias del pasado, es decir empíricamente, por lo que existe una probabilidad más o menos razonable de que suceda lo que se planeó.

- f. **Estándar:** Estos presupuestos se elaboran sobre bases científicas mediante estudios estadísticos, que reducen el porcentaje de error, y representan los resultados a ser obtenidos.

2.2.2.6 Por su Reflejo en los Estados Financieros

- a. **De Posición Financiera:** En ellos se muestra la situación financiera que tendrá la empresa en el futuro, en caso que se cumpla con lo previsto.
- b. **De Resultados:** Este presupuesto va a mostrar las utilidades a obtener en caso que se cumplan las condiciones previstas.
- c. **De Costos:** Reflejan, para un período futuro, las erogaciones que se van a efectuar. Para su preparación se toman como base los pronósticos de ventas.

2.2.2.7 Por las Finalidades que Pretende

- a. **De Promoción:** Este tipo de presupuesto viene siendo una forma de proyecto financiero y de expansión. Se elabora en base a los ingresos y egresos que se llevarán a cabo en el período presupuestal.
- b. **De Aplicación:** Son presupuestos que muestran la distribución que tendrán los recursos con que cuenta la empresa. Generalmente se elaboran para solicitar un crédito.
- c. **Por Programas:** Los presupuestos determinan los gastos que van a incurrir los departamentos en base a las actividades que llevarán a cabo para cumplir con su programa. Estas erogaciones se dividen en:
- Gastos de funcionamiento, es decir, aquellas erogaciones necesarias para cumplir con una función mediante la fijación de metas y para cuya realización se emplearán tantos recursos materiales, humanos y financieros.

- Gastos de inversión, aquellas erogaciones que se van a realizar para aumentar la capacidad operativa de la empresa.

Este tipo de presupuesto es utilizado generalmente por el sector público, como una herramienta de planificación y control. Esto se debe a que el gobierno está dividido en secretarías de acuerdo a las funciones que realiza, y así cada una de ellas determinará cuales serán las erogaciones que tendrán durante el año siguiente.

d. **Base Cero:** Este tipo de presupuestos evalúa cada año los programas y gastos que llevará a cabo la entidad, sin tomar en consideración las experiencias pasadas. Para su elaboración es necesario cumplir las siguientes actividades:

- Identificación y análisis de las actividades que realiza la empresa y las nuevas a realizar, en paquetes de decisión (documento que identifica y describe una actividad específica).
- Evaluación de paquetes de decisión por medio de la relación costo-beneficio.
- Asignación de los recursos conforme a los puntos anteriores.

2.2.2.8 De trabajo

Esta clasificación los presupuestos llevan relación debido a que primero se iniciara con los presupuestos parciales, elaborados por cada departamento, en base a ellos se preparan los presupuestos previos, los mismos que están sujetos a revisión para verificar que no exista algún error o posibles discrepancias, que deben ser corregidos antes de ser aprobados, luego de ésta revisión y cambios en el caso que existiere alguna discrepancia, luego se da el paso al presupuesto definitivo, en base al cual van a ser encaminadas las actividades del negocio.

Se debe tomar en cuenta que las previsiones auxilian al director de la empresa o al departamento correspondiente, puesto que en base a ellas, es posible conocer necesidades secundarias, dificultades a afrontar y medios de los que se dispondrá para resolver los problemas que se pueden presentar.

Algunas empresas sólo presupuestan ventas, niveles de existencias y compras, pero es deseable un programa total de planificación y control de utilidades que se extienda a todas las fases de las operaciones, pues en tales casos los diversos presupuestos parciales, como lo son de ventas, existencia de mercancías, compras, gastos, efectivo, etc., se resumen en el Estado de Pérdidas y Ganancias, Balance General y Estado de Cambios en la Situación Financiera.

2.2.3 Bases para la Elaboración del Presupuesto

A continuación se proporcionan aspectos que deben manejarse por quienes tienen la responsabilidad de planificar en las instituciones, tanto públicas como privadas.

2.2.3.1 La Mecánica de la Presupuestación

La mecánica corresponde a todos los diseños de los estados presupuestarios y los métodos que van a ser calculados, por lo que consiste en: diseño de formatos e informes, determinación y recopilación de datos necesarios, estructuración de métodos operativos para completar y desarrollar los procesos.

Condiciones para su elaboración

El manejo operativo, numérico y mecánico de los presupuestos no puede fallar, consiste en la recolección, proceso y presentación de resultados que se esperan en el período presupuestado.



2.2.3.2 Técnicas de la Presupuestación

Corresponden a aquellos métodos de desarrollo de la información para uso administrativo en el proceso de toma de decisiones, relacionadas con las estimaciones, y que nos sirven para validar y respaldar las proyecciones.

Entre los cuales tenemos:

- Métodos para pronosticar las ventas
- Determinación del punto de equilibrio y su análisis
- Definición de técnicas de descuentos, tanto de flujo y costos de capital
- Determinación de costos estándar
- Análisis de variables
- Detalles de operaciones (ventas, producción, inventarios)
- Estimación de la capacidad de producción
- Presupuesto base cero
- Costos ABC, costos por responsabilidades.

2.2.3.3 Fundamentos de la Presupuestación

Es necesario considerar los aspectos administrativos indispensables para la óptima elaboración, y ejecución del presupuesto.

La participación y el compromiso de la organización permiten la viabilidad de las estrategias y acciones que se acercarán a los objetivos. El presupuesto debe contener cifras que sustenten y respalden las estimaciones a alcanzar, así como el uso de los recursos.

Entre los fundamentos que facilitan la obtención de los presupuestos son los siguientes:

Compromiso Administrativo.- Para que el presupuesto tenga éxito, todos los miembros que manejan la entidad deben estar comprometidos, convencidos del enfoque que presentan los presupuestos, dispuestos a comprometer los esfuerzos necesarios para que funcione, ayudar a todos los departamentos de la entidad. La administración debe estar convencida que los objetivos y planes propuestos se pueden alcanzar.

Sistema de Comunicación Efectiva.- Uno de los elementos básicos para cumplir los objetivos de una entidad es la comunicación completa dentro de la escala organizacional, es decir comunicación vertical, y horizontal (de arriba hacia abajo, y de los dos lados). La administración debe comunicar a todos los miembros de la organización los objetivos y los modos de implementación para que haya unidad y esfuerzo en cumplir las metas.

Sistema Participativo.- Toda organización para el logro de sus objetivos debe involucrar a cada uno de las personas que laboran en ella, cada área, departamento aporta al cumplimiento del objetivo principal, por eso es importante el reconocimiento y motivación para ellos. La administración por objetivos (logro de los planes presupuestales), recomienda tanto la motivación generada por el logro individual como el logro colectivo.

Estructura Organizacional Definida.- Para el correcto funcionamiento de un plan presupuestal, la organización debe contar con estructuras definidas, una clara designación de autoridad y responsabilidad a los administradores.

Por ello la mayoría de las organizaciones están subdivididas por centros de responsabilidad los mismos que pueden ser:

- a. **Centros de Costos.-** Es el encargado del centro, es sólo responsable de los costos controlables del área. (Departamento de Contabilidad, Publicidad, Tesorería, Relaciones Industriales).

- b. **Centro de Utilidad.-** Es responsable tanto de los costos controlables, como de los ingresos que debe generar el centro. (Departamento de Ventas). Su importancia en el presupuesto radica en la cifra de utilidades.
- c. **Centro de Inversión.-** Es responsable de la cantidad de recursos invertidos. Su importancia radica en el rubro del presupuesto de retorno de la inversión. (Departamentos de Producción).

Los centros de responsabilidad se definen en base a la estructura organizacional de la empresa.

Expectativas Realistas.- El presupuesto la administración debe contener objetivos y metas realistas posibles de lograr.

En los presupuestos generalmente ocurre que existe un relleno presupuestal, el mismo que se presenta en las siguientes ocasiones:

- a. Subestimar las proyecciones de ventas para proteger las posibles ventas menores a las que se podrían alcanzar.
- b. Sobreestimar los gastos para mostrar variaciones positivas con relación a los reales.
- c. Estimar las necesidades de capital mayores a lo pensado, para no tener que solicitar más efectivo en las inversiones cuando estas se hagan y por imprevistos fallen los cálculos inicialmente realizados.

Es muy natural que se manejen este tipo de relleno presupuestal ya que las personas buscamos proteger anticipadamente cualquier tropiezo que conlleve al no cumplimiento de las metas establecidas.

Flexibilidad de los Presupuestos.- El presupuesto no es una camisa de fuerza, siempre debe existir flexibilidad en la aplicación que permitan aprovechar las oportunidades que se presenten y que no estaban contempladas, de la misma manera cuando no se cumpla algo que estaba previsto, no se debe considerar como un error en la elaboración ya que siempre existirán situaciones que pueden ser impredecibles. El presupuesto no debe impedir la toma de decisiones racionales con relación a gastos simples que no cuenten con presupuesto.

Seguimiento y Control.- El control constante en el logro de las metas permite investigar tanto resultados favorables como desfavorables, con la finalidad de identificar las fallas y poder corregirlas, adoptar beneficios no establecidos y mejorar la base para presupuestos futuros.

Se debe realizar un seguimiento y control continuo tanto en resultados inferiores y superiores a la meta. Un resultado inferior a la meta nos puede conducir constructivamente a una solución inmediata. El resultado superior nos permite reconocer y facilitar la transparencia a las operaciones y trabajar en un nuevo enfoque que no fue considerado.

Contabilidad por Responsabilidades.- Cada centro de responsabilidad elabora su propio presupuesto y cada uno es el responsable del cumplimiento del mismo. Las comparaciones entre planes y resultados reales no significan nada si las clasificaciones entre costos e ingresos utilizados en el presupuesto y en los sistemas de contabilidad no se hallan en armonía.

2.2.3.4 Guía para Elaborar un Presupuesto

El documento de planificación debe ser la guía de gestión que ayude al manejo más efectivo de los recursos. Para ello, el disponer de un solo instrumento de los objetivos, estrategias, planes de acción, cifras de las proyecciones a corto y largo plazo, se constituye en la herramienta de referencia y control que hará que las

decisiones se lleven a cabo en base a ésta, minimizando el riesgo y así mostrar los efectos que se obtendrán con el cumplimiento de las metas de la empresa.

El instrumento de planificación y presupuestación para las compañías, el mismo debe adaptarse a las necesidades y particularidades de cada organización, podemos tomar como un instrumento referencial que debe contener principalmente los objetivos, planes de acción, premisas de la planificación, presupuestos de corto y largo plazo.

1. Alcance de la Planificación y Presupuestos

- Formación del comité presupuestario
- Plazos de preparación y presentación
- Calendario de actividades

2. El Plan Principal

- Los objetivos generales de la empresa
- Las metas específicas
- Las estrategias
- Los planes de acción

3. Las Premisas de la Planificación

- El producto
- La competencia
- Variables económicas
- Otras variables (políticas gubernamentales, etc.)

4. El Plan Estratégico a Largo Plazo

- Proyecciones de ventas
- Proyecciones especiales
- Necesidades de inversión

- Estados financieros proyectados

5. Plan de Utilidades Táctico a Corto Plazo (1 Año)

- Presupuesto de ventas
- Presupuesto de producción - siniestralidad
- Presupuesto de inventarios
- Presupuesto de materias primas
- Presupuesto de mano de obra
- Presupuestos de gastos de financiación
- Presupuestos de gastos
- Presupuesto de inversiones
- Flujo de caja
- Estados financieros presupuestados

6. Evaluación y Estadísticas

- Informes financieros
- Índices de evaluación financiera
- Comparación con estadísticas
- Análisis de sensibilidad (rangos de riesgo)

7. Ejecución y Control

- Informes de resultados
- Planes de contingencia
- Compromisos vs flexibilidad

2.2.4 Presupuestos en Base Cero

2.2.4.1 Definiciones Generales

Presupuestar desde cero significa estimar recursos necesarios para obtener los ingresos futuros que le permitan a la empresa ser rentable y eficiente a largo plazo.

Se debe determinar los objetivos que se van a lograr en un futuro, presupuestación en el largo plazo y luego estructuraremos los recursos mínimos necesarios para lograr en forma económica y eficiente estos objetivos.

2.2.4.2 Bases para elaborar un Presupuesto Base Cero

Los administradores deben disponer de:

- Planes y objetivos realistas
- Estar involucrados en el logro de las metas y objetivos
- Que exista un sistema de medición e indicadores de desempeño
- Voluntad, decisión y coraje para hacerlo

2.2.4.3 Guía para Elaborar Presupuesto Base Cero

Pasos a seguir para estructurar un presupuesto en base cero:

1. Conocer el entorno interno y externo en el que se desenvuelve la organización.
2. Realizar el análisis FODA.
3. Definir la razón de ser de la organización.
4. Conocer y participar de los objetivos y planes de la empresa.
5. Determinar los recursos y rendimientos necesarios para alcanzar los objetivos en forma productiva y económica.
6. Aprovechar el conocimiento y experiencia para simplificar, facilitar y optimizar los procesos actuales.
7. Elaborar el presupuesto “ideal” basado en criterios de alta productividad, “lo que debería ser”
8. Comparar el presupuesto “deseado” con el presupuesto regular, y establecer las diferencias.
9. Preparar un plan de acción para llegar, en el menor tiempo posible, desde la situación actual a lo que debería ser.

2.3 LOS PRONÓSTICOS

“Un pronóstico es una declaración y/o apreciación cuantificada de las futuras condiciones que rodean a una situación o materia en particular”⁴

Son aquellas estimaciones específicas de las áreas o componentes de las operaciones integrales de la organización.

Diferencia entre Presupuesto y Pronóstico

Presupuesto.- Documento de planificación y control donde se presentan los objetivos de la administración, tiene una posición activa frente a la situación competitiva y ambiental. El presupuesto es una estimación que trabaja con recursos humanos, materiales, tecnológicos, etc.

Pronóstico.- Es una proyección o estimación de la demanda, muestra solo la estimación competitiva y ambiental.

2.3.1 Presupuesto de Ventas

El primer paso en la implantación del programa presupuestal de empresas privadas es la determinación de los ingresos, los cuáles se obtienen a través de las ventas, pues estas proporcionan los medios para poder llevar a cabo las operaciones de la empresa. Con el fin de que sirvan como base para la elaboración de otros presupuestos.

El presupuesto de ventas contiene:

- Pronóstico de ventas
- Plan de mercadotecnia
- Presupuesto de publicidad y promoción
- Presupuestos de gastos de venta

⁴ WELSCH, Glenn, Presupuestos: *Planificación y Control de Utilidades*, Quinta Edición, Editorial Prentice Hall Hispanoamericana S.A., México 1990, p. 184.

2.3.1.1 Pasos Previos a la Planificación de Ventas

La determinación de los ingresos futuros es la base para establecer la estructura física y administrativa idónea. Por eso es importante colocar todo el esfuerzo, dedicación y decisión para elaborar una estimación confiable.

Por ello se debe conocer el estado actual de la compañía, el ambiente en el que se desenvuelve, los impactos que tendrá la empresa en función a los objetivos, estrategias a corto, mediano y largo plazo.

Los pasos previos a la planificación de ventas son:

1. Elaboración de análisis FODA
2. Revisión de los objetivos generales
3. Establecimiento de metas específicas de la empresa.
4. Análisis de las condiciones futuras del negocio.
5. Análisis del sector.
6. Evaluación y análisis de la estadística del negocio, los resultados de períodos pasados sobre productos, clientes, equipos de ventas, el enfoque del negocio dado al cliente, etc.
7. Desarrollo de estrategias empresariales.
8. Evaluación de las limitaciones de la empresa (planta, personal, tecnología, capital, materiales, etc.)
9. Revisión de las políticas de la empresa.
10. Elaboración del plan de mercadeo
11. Estimación de gastos de venta

Existen dos tipos de plan de ventas que son necesarios conocer ya que son utilizados en el plan de ventas. Los planes de ventas tanto estratégicos a largo plazo, como los tácticos a corto plazo. El plan de ventas a corto plazo deberá encajar perfectamente el plan a largo plazo.

Plan Estratégico de Ventas.- “Es un método práctico en que la compañía puede programar la terminación del plan estratégico de ventas de largo plazo, como uno de los primeros pasos en el proceso global de planeación. Los planes de ventas a largo plazo se desarrollan como cifras anuales, los mismos que implican análisis profundos de los servicios principales y nuevos, este plan a largo plazo implica un análisis profundo de los futuros potenciales del mercado, tomando como base un análisis de población, industria, economía y los objetivos de la compañía. Las estrategias administrativas también serían afectadas.”⁵

Plan Táctico de Ventas.- “Las compañías generalmente ocupan una planeación de períodos cortos, puede ser de doce meses o períodos inferiores como semestral, trimestral, cuando se cumple el final del período se realiza un nuevo estudio al plan, y se modifica añadiendo el período futuro y quitando el período terminado.”⁶ Los planes tácticos de ventas incluyen un plan detallado por productos, estos tipos de planes suelen elaborarse en términos de unidades y montos de ventas.

Desarrollo de un Plan Integral de Ventas

Luego de haber realizado los pasos previos a la planificación de ventas, debemos continuar con el plan de ventas de la compañía, ya que contamos con los conocimientos sobre la realidad de la empresa, a donde va a proyectarse, los caminos que va a seguir (políticas y estrategias) las condiciones del mercado, para aquello debemos considerar lo siguiente:

1. Desarrollar las directrices de la administración para la planificación de ventas
2. Preparar los pronósticos de ventas, incluyendo los supuestos
3. Agrupar todos los datos pertinentes para el desarrollo del plan integral
4. Aplicar la evaluación y juicio para el desarrollo del plan integral

⁵ WELSCH, Glenn, Op. Cit. p. 185

⁶Ídem., p 186-187

5. Asegurar el compromiso de los administradores para alcanzar las metas propuestas en el plan.

Desarrollo de las Directrices de la Administración.- Se debe suministrar a los miembros que participen en el proceso las directrices que han de ser consideradas en la planificación de las ventas, éstas directrices deben enfatizar los objetivos, metas, estrategias de ventas de la empresa. También deben considerar el producto, la fijación de precios, estrategias de comercialización y la posición frente a la competencia.

Preparar los Pronósticos de Ventas.- Los pronósticos deben basarse a los diferentes supuestos, los mismos que deben estar claramente soportados. Los pronósticos deben incluir previsiones tanto estratégicas como tácticas, las mismas que deben estar acorde al tiempo empleado en los planes integrales.

Los métodos de los pronósticos se clasifican en cuantitativos, tecnológicos, y los basados en el juicio personal, los mismos que los analizaremos más adelante.

Agrupar Otros Datos Pertinentes.- Al desarrollar un plan realista debe evaluarse toda la información relevante, se debe considerar las restricciones, las oportunidades, limitaciones de la empresa. (Capacidad de fabricación, recurso humano, inversión de capital, canales de distribución).

Aplicar la Evaluación y Juicio para el Desarrollo del Plan Integral.- Utilizando la información de los pasos anteriores se debe estructurar el plan de ventas, este proceso incluyendo las metas de la administración, tanto estratégicas como tácticas. Se debe elaborar los escenarios de la planificación de ventas de la organización. Este proceso debe contar con un plan realista de ventas único para toda la compañía por lo que incluye las diferentes regiones, sucursales, productos, canales de distribución. En el transcurso de la ejecución de éste proceso los miembros del equipo para realizar el plan de ventas elaboran varios escenarios los mismos que son discutidos, fundamentados, se generan cambios

justificados en función de la revisión por parte de los administradores. Cuando se ajusta más a la realidad y a los objetivos de la empresa se elabora el plan definitivo de ventas, y se constituye la base para la fijación de las cuotas de ventas y la planificación cotidiana de las actividades. En este proceso también se han delineado los planes de comercialización, publicidad y promoción.

Asegurar el Compromiso de los Administradores a Alcanzar las Metas Propuestas en el Plan.- Una vez aprobado los planes de ventas es responsabilidad de la administración superior comprometerse a alcanzar las metas de ventas especificadas en el plan. El compromiso debe ser formal y reafirmarse con la ejecución diaria de las actividades.

2.3.2 El Pronóstico de Ventas

Existen varias formas para estimar los ingresos por ventas futuras. De las cuales la empresa determinará la mejor opción para su negocio y la aplicará.

- Métodos cualitativos
- Métodos causales
- Métodos cuantitativos

1. Métodos Cualitativos

Dentro de este grupo podemos mencionar:

- Opiniones de mandos superiores y dirigentes
 - Están relacionados a las ventas históricas, variables causales y supuestos económicos.
- Opinión de los vendedores, obtenida de cuestionarios, información de la base pueden contener:
 - Información histórica.
 - Sus proyecciones
 - Cifras revisadas por los supervisores.

- Opinión de los clientes (estudio de mercado) clientes reales y potenciales.

- Estudio realizado por especialistas, éste es un método costoso y que requiere de tiempo, el éxito del mismo depende de una selección adecuada de la muestra.

2. Métodos Causales

Son variables externas, comprenden sistemas de proyección de ventas, basados en el comportamiento de las personas de los cuales dependen las ventas de los productos.

Las expectativas de ventas tendrán relación directa con las estimaciones de ventas.

Es recomendable calcular previamente la correlación y la dependencia antes de iniciar con la proyección de las mismas.

Las ventas dependen de variables y factores, entre los más conocidos tenemos:

- Mínimos cuadrados/regresión (un factor que permite verificar la correlación)
- Modelos económicos
- Método del ritmo económico (variables macroeconómicas)
- Método del orden cíclico (industrial)
- Método de la analogía histórica (escenario pasado similar al actual - opinión de ejecutivos).
- Método de la sección transversal (dirección en ventas en función de la economía futura)
- Método de análisis de la industria.

3. Métodos Cuantitativos

Constituye una extrapolación del pasado, pues se supone que la tendencia histórica se prolongará a futuro.

Métodos matemáticos basados en series cronológicas que evitan variaciones estacionales o de coyuntura.

Problemas para utilizar éste método:

- Entre una variable económica y el tiempo no existe una relación causal sino funcional.
- Hace falta la corrección de factores accidentales y coyunturales.

Ventajas del Presupuesto de Ventas

- Crear un estimado de ingresos futuros
- Incremento de ventas efectivas
- Adelantarnos a las necesidades del consumidor
- Crear la necesidad de nuevos productos en la mente del consumidor
- Análisis de las estrategias de la competencia
- Definición de los canales de distribución
- Fijar el nivel de actividad del negocio
- Definición del equipo ideal de ventas

Como se Presenta el Presupuesto de Ventas

La presentación del presupuesto de ventas se lo debe realizar según los requerimientos y características del negocio de la empresa, pudiendo las estimaciones presentarlas de la siguiente manera:

- a. Debe estar distribuido por períodos (mensual, trimestral, anual)

- b. Diferenciado por regiones, según la distribución del mercado en el que se desenvuelve
- c. Clasificado por productos
- d. Se debe presentar un presupuesto en conjunto, el que debe estar agrupado por períodos, regiones y productos

2.3.3 Presupuesto de Inventarios.

Luego de haber determinado las ventas, se debe presupuestar la producción en la cantidad suficiente, de manera que se pueda cubrir el volumen de artículos requeridos, la producción debe ser balanceada según las necesidades estimadas.

En este presupuesto se debe encontrar el nivel óptimo de inventarios, asegurando la elaboración de productos en la cantidad suficiente que permitan cubrir la demanda y evitar gastos innecesarios producidos por posibles excesos como almacenamiento, existencia de inversiones ociosas, o de lo contrario falta de producto o inventario que ocasione demora en entrega de pedidos o pérdida en las ventas.

Para contar con un inventario pertinente se deben considerar varios factores entre los cuales:

- a. Se debe establecer políticas de inventarios, que contenga formas de abastecimiento, límites máximos y mínimos, tasas de rotación, permanencia o cobertura.
- b. Dentro de los factores que influyen en el presupuesto de inventarios son:
 - Cubrir la exigencia del presupuesto de ventas
 - Depreciabilidad (física, moda, tecnología y obsolescencia)
 - Tiempo del proceso productivo, reposición, almacenamiento
 - Recursos financieros
 - Protección contra escases de materia prima, especulación de precios

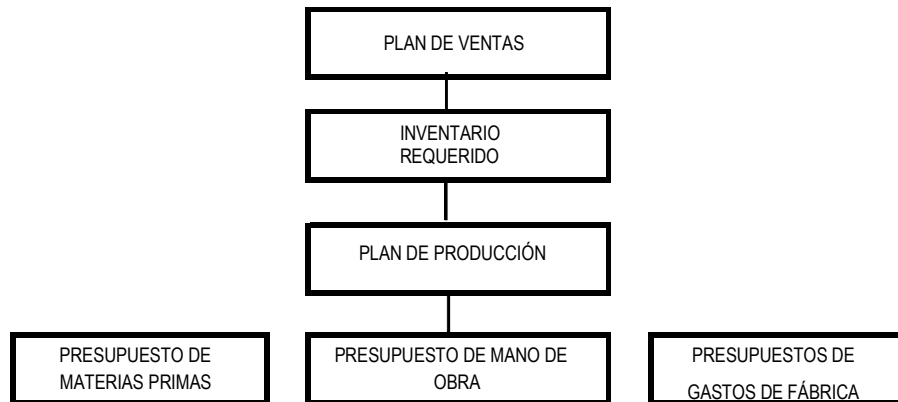
- c. El riesgo de mantener inventarios altos, pueden ser ocasionados por falta de demanda, cambio en los precios, los costos financieros no se recuperan en el precio de venta, obsolescencia y perecibilidad, pérdidas, accidentes, robos, etc.

En el caso de los inventarios de materia prima se debe conocer los máximos y mínimos establecidos por la empresa, tomando como límite inferior la cantidad más baja sin riesgo de que la producción se suspenda por falta de material; el límite superior será fijado atendiendo a la inversión necesaria, a las fuentes de financiamiento, al espacio disponible para el almacenamiento, y a la duración de los materiales.

2.3.4 Presupuesto de Producción

Luego de haber determinado el número de unidades necesarias de cada producto, el inventario apropiado que permita satisfacer las ventas planteadas, se deberá elaborar un presupuesto de producción según las características de la empresa; en el caso de una industria deberá realizar un plan de fabricación, la empresa comercial sus necesidades de compra de mercaderías, y la de servicios la capacidad de la prestación de servicios.

GRÁFICO No 4 PROCEDIMIENTO PRESUPUESTO DE PRODUCCIÓN



El presupuesto de producción debe tomar en cuenta factores como son: capacidad de producción de la planta, capacidad de personal, disponibilidad de materiales, limitaciones financieras y técnicas, así como los requerimientos de inventarios, por lo que se debe considerar estos factores para que el presupuesto de producción cumpla con el objetivo de proveer los bienes o servicios en cantidades y condiciones óptimas.

2.3.4.1 Pasos a Seguir en la Planificación de la Producción

- Definir el nivel de inventarios por productos de acuerdo al plan de ventas, producción total y por producto
- Análisis de la capacidad de producción
- Definir de la duración de los procesos de planificación
- Verificar las condiciones de las instalaciones y el destino de la producción
- Elaborar el presupuesto de materiales, mano de obra, gastos de fábrica y de inversiones

2.3.5 Presupuesto de Mano de Obra Directa

El presupuesto de mano de obra directa va a indicar el costo esperado del trabajo que se requiere para la elaboración del producto. Este presupuesto se va a obtener multiplicando el número de productos por el costo promedio de mano de obra; o bien, el número de horas empleadas en la fabricación del producto por el costo promedio por hora de trabajo.

2.3.6 Presupuesto de Gastos de Producción

Los gastos de producción son todas aquellas erogaciones indirectas indispensables para llevar a cabo la fabricación del producto, las cuales no se pueden identificar claramente con un producto. Estos gastos pueden sintetizarse en tres grupos:

- Trabajo indirecto, que es el esfuerzo humano dedicado a la vigilancia, dirección y supervisión durante el proceso productivo
- Material indirecto, son todos aquellos recursos que no se pueden cargar directamente al producto pero se utilizan en beneficio de la producción, como por ejemplo combustibles, lubricantes, etc.
- Gastos indirectos, aquellos servicios necesarios como la renta, la luz, el teléfono, etc.

Dentro de los gastos de producción, existen gastos fijos que son aquellos que permanecen constantes independientemente del volumen producido; los gastos variables son aquellos que aumentan o disminuyen en relación con dicho volumen. El presupuesto de gastos de producción representa el máximo que se puede gastar en relación a las actividades de la empresa que tienen que ver con la producción.

2.3.7 Presupuestos de Gastos

Los gastos de venta de un negocio corresponden a todas las erogaciones relacionadas con la venta y distribución de los productos, en la gran mayoría son de carácter fijo.

Los gastos de administración corresponden a las erogaciones realizadas en cumplimiento de las funciones de dirección y control de las actividades de una empresa.

El objetivo de este presupuesto es optimizar los recursos y minimizar la carga fija, estos rubros son de gran incidencia en la mayoría de empresas, lo que resta la flexibilidad a las operaciones.

Procedimiento

- Clasificación de gastos fijos y variables
- Disponibilidad de datos históricos
- Definición de rubros más significativos
- Aplicar el sistema ABC o contabilidad por responsabilidades
- Análisis de la variación porcentual y valores absolutos
- Discusión previa
- Presentación del cuadro con cifras
- Se debe considera los factores de ajuste a los gastos, los mismos que pueden ser inflación, devaluación, variación con ventas, incrementos esperados.
- Cada departamento es responsable de los gastos de su área por lo que se deben establecer formatos en donde estén los principales rubros de gastos que son responsables de cada gerente o jefe departamental.
- Consolidar los gastos de los departamentos involucrados, consolidarlos y efectuar la evaluación en función a los objetivos esperados y los ingresos de la compañía.

Forma de Presentación de los Gastos

Los presupuestos de gastos se deben presentar en función a la estructura de las partidas de los estados financieros, fundamentando el comportamiento esperado a futuro.

Para su presentación los gastos se podrían clasificar en:

- Fijos y variables
- Debe contener los rubros principales
 - Personal
 - Comunicaciones
 - Legales
 - Otros
- Debe estar distribuido por línea de productos, departamentos y regiones.

2.3.8 Presupuesto de Inversiones

Los presupuestos de inversión sirven para: prever las inversiones que realizaremos en período de tiempo considerado y la financiación específica para éstas.

Prever las repercusiones de las inversiones y su financiación sobre los gastos e ingresos del período considerado y de los futuros, es decir, calcular la amortización de los gastos y la periodificación de los ingresos, que deberemos trasladar al presupuesto de gastos e ingresos.

Conocer las compras e ingresos a distribuir en varios períodos, que tendrán una repercusión sobre la previsión de pagos y cobros, es decir, sobre el presupuesto de tesorería.

Clasificación

- Fijas.- Son las que se generan por: remplazo, incremento de producción, nuevos proyectos, estrategias, exigencias del mercado
- Corrientes (de capital de trabajo).- Se generan por necesidades del mercado o conveniencia financiera.

1. Capital de Trabajo

- Disponible (caja- bancos)

- Cuentas por cobrar
- Inventarios (materia prima, productos en proceso, productos terminados, materiales en tránsito)

2. Inversión Fija:

- Activos fijos
 - Maquinarias y equipos
 - Edificios e instalaciones
 - Vehículos
 - Muebles y enseres
 - Repuestos y reparaciones
- Intangibles
 - Patentes y marcas
- Inversiones permanentes:
 - Acciones de la compañía
 - Depósitos de garantía

2.3.9 Presupuesto de Financiamiento (Flujo de Caja)

Muestra un pronóstico del movimiento de fondos, hace referencia a entradas y salidas de dinero durante un período determinado. La estimación de las entradas comprende el cobro probable de las ventas y de otras entradas que provienen de posibles fuentes de financiamiento que se hayan planeado en el presupuesto.

Los desembolsos se basan en los supuestos de compras y gastos que previamente se han preparado, sin embargo, las salidas de caja no siempre coinciden con los gastos estimados, debido a las depreciaciones, pasivos acumulados, cuentas malas y gastos diferidos.

Se debe tener presente que los ingresos dependen de la política de crédito de la empresa y de los hábitos de pago de los clientes. No debe pasar inadvertido que el presupuesto de caja está relacionado con el de gastos financieros, ya que por este medio se sabe si se va a necesitar financiamiento y cuál será el monto de los intereses que deban pagarse.

El presupuesto de caja está constituido por saldos disponibles en caja y bancos, inversiones temporales, cuentas por cobrar a los clientes, este presupuesto comprende la aplicación de los recursos de toda la empresa.

Este presupuesto debe ser lo más preciso posible, pues en muchos casos la insuficiencia de capital ha sido y sigue siendo una de las causas del fracaso de las empresas, a pesar de que muchas veces estas circunstancias pudieron haberse previsto y corregido. Si la necesidad de capital es programada, se podrán hacer los planes necesarios para conseguir los fondos correspondientes.

Cuando el presupuesto de caja se elabora correctamente es una herramienta muy útil para la administración de una empresa, ya que proporciona una estimación del dinero que recibirá y de los desembolsos que deberá hacer como resultado de las operaciones presupuestadas, así como los saldos en caja que habrá disponibles periódicamente durante el año presupuestado. Y finalmente, permitirá preparar estados financieros estimados.

Por los beneficios de este presupuesto, cada día es más aceptado, la utilidad de este presupuesto está en virtud de la cantidad de datos que incluye.

2.3.10 Presupuestos Financieros Específicos

Los Presupuestos Financieros son los siguientes:

2.3.10.1 Estados Financieros Presupuestados

Los estados financieros presupuestados se preparan para presentar el resultado final al que llegará la empresa con el plan financiero.

Es importante que estos sean iguales en cuanto a forma y método de preparación con el fin de que faciliten las comparaciones con los resultados que se vayan obteniendo durante el año presupuestado. La preparación de estados financieros presupuestados mensuales es indispensable para poder controlar las operaciones reales.

2.3.10.2 Presupuesto de Pérdidas y Ganancias.

Este presupuesto está formado por los presupuestos de ventas, costo de ventas, gastos de venta y gastos de administración. Se elaborará agrupando las estimaciones hechas para cada una de las actividades de la empresa, con el fin de obtener la utilidad bruta, la cual mostrará en términos porcentuales lo que gana la compañía por cada producto de ventas presupuestado, mediante la deducción a las ventas del costo de los materiales directos, de la mano de obra directa y de los gastos de producción, lo cual se utilizará para cubrir todos los gastos de administración, gastos de venta y gastos de financiamiento del negocio.

2.3.10.3 Presupuesto de Balance General

Para preparar este presupuesto se debe partir del balance general al principio del año proyectado, y en base a éste se irán haciendo los asientos necesarios para ir construyendo mensualmente los balances necesarios para el control presupuestal.

El balance general presupuestado indica la situación financiera que se espera tenga la empresa en el año presupuestado. Si el balance refleja una situación poco conveniente, es necesario revisar y modificar las estimaciones y planes hechos en los presupuestos, con el objeto de obtener resultados satisfactorios.

2.3.10.4 Estado de Cambios en la Situación Financiera

El estado de cambios en la situación financiera tiene por objeto mostrar las fuentes de recursos propios y ajenos de una empresa, mostrando en forma adecuada cómo se obtuvieron tales recursos, así como la aplicación que se hizo de ellos. No sólo incluye los movimientos de efectivo que modifican la situación financiera, sino también las partidas no monetarias.

Las comparaciones de los estados financieros son indispensables en el sistema de control presupuestal ya que la experiencia es una guía importante para poder pronosticar el futuro.

2.4 CÉDULAS PRESUPUESTARIAS

Las cédulas presupuestarias son formatos en los que según la necesidad, características y particularidades de los negocios, las empresas elaboran sus presupuestos, por ello presentamos unos ejemplos estándar, las mismas que según las necesidades de cada organización deben ser creadas.

Como hemos mencionado los formatos de las cédulas presupuestarias se deben ajustar a la realidad de cada una de las organizaciones.

Por lo general las mismas van a contener información básica como:

Cédula Presupuestaria Plan Táctico de Ventas – (Ingresos)

- Cantidad de productos (unidades) y tipos de productos que se estima vender, los mismos que están calculados según las políticas de ventas de cada organización. (Tipo de mercado, oferta, factibilidad)

- Precio de venta
- Monto total de ventas
- Número de vendedores, determinar posibles contrataciones si se planea incrementar los ingresos por crecimiento en la fuerza de ventas
- Productividad esperada
- Cálculo de anulaciones o pérdidas de mercado, esto permite medir el crecimiento que se va a obtener en el período
- Se debe considerar las políticas de ventas y cobros para la efectivización del ingreso
- El cálculo de las variables antes mencionadas deben estar en fechas definidas según lo que se planifica hacer, puede ser mensual, trimestral, semestral. Esto permite minimizar errores de estimación, y el conocimiento de cada una de las particularidades admite un mayor control a la ejecución presupuestaria
- El plan táctico de ventas debe ser realizado por cada zona, sucursal o agencia y unificarse como un todo

Cédula Presupuestaria de Costos

- Número de unidades a producir (cantidad y monto)
- Materiales necesarios para la ejecución del producto (materia prima, mano de obra)
- Costo unitario, los costos se calculan en función a las unidades a producir, por lo que es necesario contar con horas de producción, porcentaje de capacidad de producción
- Costos de mano de obra, costos de materias primas
- El cálculo de las variables antes mencionadas deben estar en fechas definidas, para cada producto y departamento que interfieren en el desarrollo normal y directo del producto

Cédula Presupuestaria de Gastos

En la mayoría de las organizaciones los gastos se clasifican en gastos de ventas y gastos de administración.

Los gastos de ventas interfieren directamente con el producto, es decir están relacionados con la distribución y comercialización del producto o del servicio, así tenemos a los vendedores, gastos de publicidad, comisiones, etc.

Mientras que los gastos administrativos corresponden al personal de las áreas de apoyo y necesarios para el desarrollo normal de la entidad como por ejemplo el sueldo del gerente, las secretarias, auxiliares de oficina, contador, útiles de oficina, servicios públicos, etc.

- En la cédula presupuestaria debe contener cada uno de los gastos, por lo general se toma como base las cuentas existentes en el respectivo plan de cuentas de la organización entre las principales tenemos:
 - Remuneraciones del personal
 - Honorarios y asesorías
 - Gastos de arriendos
 - Gastos de representación
 - Gastos de viajes
 - Gastos de servicios básicos
 - Gastos de oficina

El presupuesto mientras más detallado sea, la certeza de que todas las variables fueron consideradas tiene un nivel más alto de ajustarse a la realidad.

- El presupuesto de gastos debe ser realizado por cada uno de los departamentos y sucursales, por lo que se debe preparar uno por cada punto y luego considerarlo al presupuesto general.
- Al igual que en los demás presupuestos se debe considerar los supuestos de los ingresos, es decir si voy a incrementar mis ventas, surgirán varias necesidades que deben ser consideradas como; incremento de personal, espacio físico, energía eléctrica, etc.

Cédula Presupuestaria de Inversiones y Proyectos.

- Unidad o Departamento generadora de la necesidad
- Naturaleza de la cuenta
- Monto de la Inversión o Proyecto
- Definición de los Departamentos o Productos responsables a la asignación del gasto.
- Fechas tentativas de la Inversión
- En el caso de nuevos proyectos se debe identificar el detalle de los rubros que componen el proyecto (Equipos, Software, arriendos, remodelaciones, y áreas responsables del Gasto).

2.5 ANÁLISIS FINANCIEROS

2.5.1 ¿Qué es el análisis financiero?

El análisis financiero corresponde a un estudio de la situación financiera de una empresa en un momento determinado, de acuerdo con la interpretación de sus estados financieros y con la elaboración y comparación de unos ratios financieros

(razones financieras), la aplicación de estas diversas técnicas permite establecer o determinar consecuencias financieras de las decisiones de los negocios.

Los Estados Financieros muestran la situación actual, y la trayectoria de la empresa, de ésta manera permite anticipar, tomar decisiones, frente a los problemas suscitados en la organización y generar mayor oportunidad. Los Indicadores financieros obtenidos en un análisis nos sirven para elaborar los Estados Financieros Proyectados en base a la realidad.

Existen diferentes tipos de análisis, los mismos que no son excluyentes entre si, por lo que no se los puede considerar a cada uno como perfecto, debido a que toda la información financiera, contable está sujeta a varios estudios.

Para realizar un buen análisis se requiere por lo menos de un Estado de situación financiera, y un estado de resultados, se recomienda contar para los análisis estados de años anteriores los que permiten ampliar los tipos de análisis.

2.5.2 Tipos de Análisis Financieros

A. Por la clase de Información que aplica

- **Métodos Verticales.-** Se aplica cuando vamos a analizar información referente a un solo período
- **Métodos Horizontales.-** La aplicamos cuando vamos a analizar datos con dos o más períodos.

B. Por la clase de Información que maneja

- **Métodos estadísticos.-** Este método se aplica sobre información de fecha determinada.

- **Métodos dinámicos.-** Se aplica cuando la información se refiere a un período de tiempo determinado.
- **Métodos combinados.-** aplicamos éste método cuando la base de información contiene datos a una sola fecha como referente a un período de tiempo dado.

C. Por la fuente de información que se compara

- **Análisis Interno.-** Se efectúa con fines administrativos, el analista está en contacto directo con la empresa, por lo que debe tener acceso a las fuentes de la empresa.
- **Análisis Externo.-** Este análisis es aplicado con fines de crédito o de inversiones de capital.

D. Por la frecuencia de Utilización

- **Métodos Tradicionales.-** Son los utilizados por la mayor parte de los analistas financieros.
- **Métodos Avanzados.-** Son métodos matemáticos, estadísticos que se aplican a estudios financieros especiales o de alto nivel de análisis e interpretación financieros.
- **Métodos Verticales.-** Como lo mencionamos anteriormente corresponden a porcentajes obtenidos a cifras de un solo ejercicio, entre éstos métodos podemos mencionar: Métodos de reducción de la Información Financiera, razones simples, razones estándar.
- **Métodos Horizontales.-** La información que analiza bajo éste método requiere por lo menos de dos fechas o períodos, los métodos aplicados bajo

éste método tenemos: Métodos de aumentos y disminuciones, tendencias, control presupuestal, gráficos, combinación de métodos.

- **Punto de Equilibrio.-** Es una herramienta financiera, que permite determinar el momento en el cual las ventas cubrirán exactamente los costos, los mismos que se expresan en valores, porcentajes, unidades, adicionalmente muestra la magnitud de las utilidades o perdidas de la empresa obtendrá si las ventas exceden o caen bajo el punto de equilibrio.
- **Razones Financieras.-** Uno de los instrumentos más usados para realizar análisis financiero de entidades es el uso de las Razones Financieras, ya que estas pueden medir en un alto grado la eficacia y comportamiento de la empresa. Estas presentan una perspectiva amplia de la situación financiera, puede precisar el grado de liquidez, de rentabilidad, el apalancamiento financiero, la cobertura y todo lo que tenga que ver con su actividad.
- **Análisis de Tendencias.-** El analista puede comparar una razón actual con razones pasadas y otras que se esperan para el futuro de la misma empresa. Por Ejemplo: la razón del circulante (activos circulantes contra los pasivos circulantes) para fines del año actual se podría comparar con la razón de activos circulante a fines del año anterior. Se puede analizar un período de años, y así visualizar el cambio, si a existió o no mejoras financiera. También se pueden calcular razones financieras para estados proyectados y compararlos con razones actuales y pasadas.

2.6 ÍNDICES FINANCIEROS

“Los índices o razones se pueden usar para medir rentabilidad, utilización de activo, liquidez y utilización del endeudamiento”.⁷

⁷ GRAW, Hill, *Fundamentos de Gerencia Financiera*, Novena edición, Editorial Lily Solano Arevalo, Bogotá 2001, p52

Los índices se utilizan mucho, incluso en la vida diaria, permitiéndonos evaluar, ponderar el desempeño operativo de la empresa

2.6.1 Clasificación de índices Financieros

1. Índices de Rentabilidad

- a) Margen de Contribución
- b) Margen de rentabilidad
- c) Retorno sobre activos (inversiones)
- d) Retorno sobre patrimonio

2. Índices de Rotación de Activos

- a) Rotación de cartera
- b) Período Promedio de recaudo
- c) Rotación de inventario
- d) Rotación de activos fijos
- e) Rotación de Activo Total

3. Índices de Liquidez

- a) Capital de trabajo
- b) Razón Corriente
- c) Prueba ácida

4. Índices de endeudamiento

- a) Deuda sobre activo Total
- b) Apalancamiento
- c) Veces de intereses ganados
- d) Cobertura de cargos fijos

2.6.1.1 Índices de Rentabilidad

Existen muchas medidas de rentabilidad, la cual relaciona los rendimientos de la empresa con sus ventas, activos o capital contable.

Son aquellos en los que cada partida se expresa como un porcentaje de las ventas, son útiles especialmente para comparar el rendimiento a través del tiempo.

Margen de Contribución

Se obtiene después de haber deducido todos los costos variables de los ingresos por concepto de ventas. El margen de contribución, es el monto disponible que contribuye a cubrir los costos fijos y por último, a las utilidades del período de estado de resultados.

Margen de Contribución = Ingresos – Costos variables

Margen de utilidad bruta

Mide el porcentaje de cada dólar de ventas que queda después de que la empresa pagó sus productos.

Margen de utilidad bruta = $\frac{\text{Ventas} - \text{Costo de ventas}}{\text{Ventas}}$ = $\frac{\text{Utilidad bruta}}{\text{Ventas}}$

Margen de utilidad operativa

Calcula el porcentaje de cada dólar de ventas que queda después de deducir todos los costos y gastos, incluyendo los intereses e impuestos. Se usa comúnmente para medir el éxito de la empresa en relación con las utilidades sobre las ventas. Cuán más alto sea, es mejor.

$$\text{Margen de utilidad neta} = \frac{\text{Utilidad neta después de impuestos}}{\text{Ventas}}$$

Retorno sobre los activos

Determina la eficacia de la gerencia para obtener utilidades con sus activos disponibles; también conocido como rendimiento sobre la inversión.

$$\text{Rendimiento sobre los activos} = \frac{\text{Utilidad neta después de impuestos}}{\text{Activos Totales}}$$

Rendimiento sobre el patrimonio

Estima el rendimiento obtenido de la inversión de los propietarios en la empresa. A los propietarios les interesa que el rendimiento sea alto.

$$\text{Rendimiento sobre el capital patrimonio} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Patrimonio de los accionistas}}$$

$$\text{Rendimiento sobre el capital patrimonio} = \frac{\text{Retorno sobre activos (inversión)}}{(1-\text{Deuda/Activos})}$$

2.6.1.2 Índices de Rotación

Conocidos también como índices de actividad, miden la velocidad, movimiento, entrada y salidas de los recursos económicos y financieros dentro de una empresa. A mayor rotación de recursos, mayor productividad y mayor ganancia. De acuerdo a la empresa se calcula los índices según el número de inventarios que exista, sin dejar de lado la medición de cobros y pagos.

$$\text{Rotación de Cuentas por Cobrar} = \frac{\text{Ventas (crédito)}}{\text{Cuentas por cobrar}}$$

Su interpretación mide el crédito otorgado a los clientes.

$$\text{Período Promedio de Recaudo} = \frac{\text{Cuentas por cobrar}}{\text{Promedio diario de ventas a crédito}}$$

$$\text{Prom. Diario de ventas a crédito} = \frac{\text{Ventas (Crédito)}}{360}$$

$$\text{Días Cuentas por Cobrar} = \frac{360}{\text{Rotación Cuentas por Cobrar}}$$

Mide el tiempo en que nos toma recaudar los valores adeudados por nuestros clientes

$$\text{Rotación de Cuentas por Pagar} = \frac{\text{Costo de ventas}}{\text{Cuentas por pagar}}$$

$$\text{Días Cuentas por Pagar} = \frac{360}{\text{Rotación Cuentas por Pagar}}$$

Mide el tiempo en que la empresa cubre sus obligaciones con terceros.

$$\text{Rotación de Inventario} = \frac{\text{Costo de Ventas}}{\text{Inventario}}$$

Mide los niveles de inventarios en función a las ventas

$$\text{Rotación de Activos Fijos} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Total Activos}}$$

Nos permite conocer la productividad de las ventas frente a la inversión fija

$$\text{Rotación de Activo Total} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Activos Totales}}$$

Representa la capacidad de recuperación de la Inversión Total

2.6.1.3 Índices de Liquidez

La razón de liquidez nos permite juzgar la capacidad de la empresa para cubrir sus obligaciones a corto plazo, por lo que nos permite emitir elementos de juicio sobre la liquidez sobre la solvencia de efectivo actual y futuro de la empresa.

$$\text{Capital de Trabajo} = \text{Activo Corriente} - \text{Pasivo Corriente}$$

El capital de trabajo o conocido también como capital corriente, nos permite medir la capacidad que tiene una empresa para continuar con el normal desarrollo de sus actividades en el corto plazo.

$$\text{Razón Corriente} = \frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$$

Nos permite conocer la capacidad de cubrir las obligaciones a corto plazo.

$$\text{Prueba ácida} = \frac{\text{Activo corriente} - \text{Inventario}}{\text{Pasivo Corriente}}$$

Nos permite conocer la capacidad de pago de sus pasivos a corto plazo sin realizar sus inventarios.

$$\text{Índice Caja} = \frac{\text{A. corriente} - \text{Inventario} - \text{C. por cobrar}}{\text{Pasivo Corriente}}$$

Nos permite conocer la capacidad de pago inmediato de sus deudas de Corto Plazo.

2.6.1.4 Índices de Endeudamiento

Los índices de endeudamiento miden la relación de Financiamiento de la empresa, cuánto corresponde a los propietarios y cuánto a los terceros (acreedores).

$$\text{Apalancamiento} = \frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Patrimonio}}$$

“Es un indicador del nivel de endeudamiento de una organización en relación con su activo o patrimonio. Consiste en utilización de la deuda para aumentar la rentabilidad esperada del capital propio.”⁸

$$\text{Deuda sobre total de activos} = \frac{\text{Total Deuda}}{\text{Total Activos}}$$

Mide el Financiamiento por Terceros.

$$\text{Razón de cobertura} = \frac{\text{Utilidad antes de intereses e impuestos}}{\text{Cargos por Intereses}}$$

Mide la capacidad de absorber costos de la deuda.

$$\text{Relación de la Deuda C/P} = \frac{\text{Deuda corto plazo}}{\text{Deuda Total}}$$

Mide la relación de la deuda a corto plazo y largo plazo

Existen varios tipos de índices financieros, los cuales dependen de lo que el analista quiere medir, entre estos tenemos también:

2.6.2 Análisis de los Estados Financieros Proyectados

Una vez desarrollado los presupuestos de Ingresos, y de Egresos, deben resumirse en los estados financieros proyectados, a fin de establecer la situación final estimada.

Los estados financieros proyectados básicos que toda organización debe realizar son:

⁸ <http://www.mitecnologico.com/Main/ApalancamientoFinanciero>

- Balance general
- Estado de Resultados
- Estado de Flujo de Efectivo

El Balance General.- El análisis del balance general nos permite visualizar el efecto sobre el activo y el pasivo que tendrán las proyecciones y estimaciones previstas en el presupuesto. El Balance general plasma las condiciones de un negocio en un momento determinado.

El Estado de Resultados Projectado.- el análisis de los estados financieros permitirán identificar si la organización está trabajando para el cumplimiento de los objetivos propuestos, identificar y medir los cumplimientos, visualizar oportunidades de mejora en caso de que la empresa se esté desviando del cumplimiento presupuestado.

El Estado de Flujo de Efectivo Projectado.- El análisis del estado de flujo de caja nos permite identificar la evolución de los fondos de la empresa durante el período de presupuestación, identificar los ingresos y egresos de efectivo según el movimiento del giro del negocio, medir la capacidad de liquidez y de endeudamiento si es el caso.

El análisis del Flujo de efectivo permite ver si se está cumpliendo con los objetivos, políticas de cobro a clientes y pago de obligaciones en los tiempos acordados, si existe o no capital ocioso, si las inversiones están bien encaminadas, validar el uso adecuado de los recursos de la organización.

2.6.3 Análisis de las variaciones con el presupuesto

El análisis de las variaciones con el presupuesto, se refiere al control de las operaciones de la empresa en el ejercicio real vs el presupuesto. Para efectuar éste análisis se aplican las herramientas anteriormente mencionadas, una serie de análisis que nos permitirán verificar que la empresa se esté encaminando hacia el logro de los objetivos.

El análisis involucra a un proceso de control de los resultados presupuestados en función a lo que la empresa está haciendo en sus operaciones diarias, éste control o análisis se efectúa por medio de la evaluación de lo realizado, comparándolo con los objetivos, políticas y presupuestos previamente establecidos, de manera que se tomen medidas que se consideren convenientes cuando surjan variaciones o discrepancias. Por lo tanto, el Control Presupuestal forma parte de éste análisis de variaciones.

Debemos considerar que el presupuesto está en función a un plan de acción, elaborado en base a estimaciones que resultan de cuidadosas investigaciones y estadísticas; por lo que es importante validar si estas estimaciones se están cumpliendo y si existen variaciones encontrarlas para tomar las acciones correctivas en el momento oportuno y que nos sirvan de referencia para el próximo presupuesto.

Como hemos hablado anteriormente, el presupuesto se lo realiza en base a estimaciones reales, por lo tanto el análisis de las variaciones de éste son muy importantes para validar si estamos en el camino correcto. Pueden existir variaciones que hagan que no estemos ganando lo que esperábamos o que ganemos más de lo que estimábamos, todas las diferentes variaciones deben estar justificadas e identificadas permitiéndonos así incrementar nuestro índice de oportunidad o trabajar en el manejo adecuado de los recursos si existieren desviaciones de éste tipo. Las variaciones deben ser lógicas en relación al comportamiento de la empresa.

Por ejemplo, si la organización contrata personal para incrementar la fuerza de ventas es probable que el primer trimestre los gastos de remuneraciones no se justifiquen con las ventas realizadas, pero si éste comportamiento por parte de la fuerza de ventas no cambia se debe analizar y evaluar la decisión ya que se sitúa un claro problema, los vendedores no están dando la productividad estimada por lo que genera una oportunidad de mejora.

Otro ejemplo de variación de oportunidad puede darse a que un nuevo producto está dando una utilidad mayor a la esperada, la misma que no fue estimada, por lo que los canales de distribución no están abasteciendo esta demanda, razón para tomar medidas correctivas y no perder este mercado.

CAPÍTULO III

3.1 ANÁLISIS FINANCIEROS DE LA EMPRESA SALUDSA “SISTEMA DE MEDICINA PREPAGADA DEL ECUADOR” S.A.

3.1.1 Análisis Estados de Pérdidas y Ganancias

3.1.1.1 Análisis Estado de pérdidas y Ganancias Saludsa

La Empresa Saludsa presta servicios a sus clientes a través de los productos (Individual, Corporativo, Pool, Oncología) los mismos que tienen su aplicación y venta a nivel nacional. A continuación un análisis de cada uno de los productos en relación al Anexo No 5.

3.1.1.1.1 Producto Individual

El ingreso del producto Individual para el año 2007 fue de \$ 26'007.728, de los cuales el costo de ventas ocupó el 61,5%, gastos de ventas 19,5%, gastos de administración 5,8%, egresos no operacionales 1,9%, utilidad operacional del 11,3%, es decir por cada dólar que ingresó a este producto \$0,62 centavos se destinó al pago de reembolsos a los clientes, \$0.19 para cubrir los gastos de ventas, \$0.06 a los gastos administrativos, \$0,02 egresos no operacionales, y generó una utilidad de \$0,12 centavos. Por lo que obtuvo una utilidad operacional de \$2'944.194.

El ingreso del producto Individual para el año 2008 fue de \$ 29'463.509, de los cuales el costo de ventas ocupó el 60,8%, gastos de ventas 18,1%, gastos de administración 5,7%, egresos no operacionales 2,3%, utilidad operacional del 13%, es decir por cada dólar que ingresó a este producto \$0,61 centavos se destinó al pago de reembolsos a los clientes, \$0,18 para cubrir los gastos de ventas, \$0,06 a los gastos administrativos, \$0,02 egresos no operacionales, y generó una utilidad de \$0,13 centavos. Por lo que obtuvo una utilidad operacional de \$3'833.742.

El ingreso del producto Individual para el año 2009 fue de \$ 33'138.946, de los cuales el costo de ventas ocupó el 60,3%, gastos de ventas 17%, gastos de administración 5,6%, egresos no operacionales 2,2%, utilidad operacional del 14,8%, es decir por cada dólar que ingresó a este producto \$0,60 centavos se destinó al pago de reembolsos a los clientes, \$0,17 para cubrir los gastos de ventas, \$0,06 a los gastos administrativos, \$0,02 egresos no operacionales, y generó una utilidad de \$0,15 centavos. Por lo que obtuvo una utilidad operacional de \$4.917.556.

Estos datos podemos observar en el Anexo No 5 Producto Individual, el mismo que permite visualizar el crecimiento que ha tenido la compañía en este producto individual en el transcurso de los años, el 2008 creció en un 13% en relación a los ingresos del 2007, y en el 2009 creció en un 12,5% en relación a los ingresos del 2008, y creció en el 2009 un 27% en ingresos en relación al 2007. El costo de ventas se ha mantenido en un 61% sobre los ingresos, los gastos de ventas tienen un promedio del 18,2% sobre los ingresos, los gastos administrativos en un 5,7%, y generando una utilidad operativa promedio de 13,03%. Para el año 2007 terminó con 39.300 usuarios, 2008 con 42.238 usuarios, 2009 con 45.212 usuarios, teniéndose un crecimiento del 15% en relación al año 2007.

3.1.1.1.2 Producto Corporativo

El ingreso del producto Corporativo para el año 2007 fue de \$ 18'153.416, de los cuales el costo de ventas ocupó el 71,8%, gastos de ventas 19,6%, gastos de administración 5,8%, egresos no operacionales 2,7%, utilidad operacional del 0,2%, es decir por cada dólar que ingresó a este producto \$0,72 centavos se destinó al pago de reembolsos a los clientes, \$0,20 para cubrir los gastos de ventas, \$0,06 a los gastos administrativos, \$0,03 egresos no operacionales, y generó una utilidad de \$0,02 centavos. Por lo que obtuvo una utilidad operacional de \$29.253

El ingreso del producto Corporativo para el año 2008 fue de \$ 23'908.376, de los cuales el costo de ventas ocupó el 70%, gastos de ventas 19,2%, gastos de administración 4,3%, egresos no operacionales 3,3%, utilidad operacional del 3,2%, es decir por cada dólar que ingresó a este producto \$0,70 centavos se destinó al pago

de reembolsos a los clientes, \$0,20 para cubrir los gastos de ventas, \$0,04 a los gastos administrativos, \$0,03 egresos no operacionales, y generó una utilidad de \$0,03 centavos. Por lo que obtuvo una utilidad operacional de \$757.821

El ingreso del producto Corporativo para el año 2009 fue de \$ 29'382.125, de los cuales el costo de ventas ocupó el 75,5%, gastos de ventas 18,2%, gastos de administración 3,8%, egresos no operacionales 3,4%, pérdida operacional del 0,9%, es decir por cada dólar que ingresó a este producto \$0,76 centavos se destinó al pago de reembolsos a los clientes, \$0,18 para cubrir los gastos de ventas, \$0,04 a los gastos administrativos, \$0,03 egresos no operacionales, y generó una pérdida de \$0,09 centavos. Por lo que obtuvo una pérdida operacional de \$ -254.062.

Estos datos podemos observar en el Anexo No. 5 Producto Corporativo, el mismo que permite visualizar el crecimiento que ha tenido la compañía en el producto corporativo en el transcurso de los años, el 2008 creció en un 31,7% en relación a los ingresos del 2007, y en el 2009 creció en un 22,9% en relación a los ingresos del 2008, y creció en el 2009 un 61,9% en ingresos en relación al 2007. El costo de ventas creció en un 28,4% en relación al costo del 2007, en el 2009 creció un 32,6% en relación al 2008, y un 70,3% en relación al año 2007. El costo ha incrementado notablemente en relación al ingreso, pero este no se ha mantenido como ha sucedido en los otros productos, por lo que no ha incrementado la rentabilidad del producto, razón por la cual en el año 2009 presenta pérdida. Los gastos administrativos se han mantenido con un promedio del 4,63%, otros egresos operacionales con 3,13%. Para el año 2007 terminó con 98.712 usuarios, 2008 con 132.081 usuarios, 2009 con 143.031 usuarios, teniéndose un crecimiento del 44% en relación al año 2007.

Cabe mencionar que al producto corporativo en el 2009 se vió afectado en el crecimiento de usuarios debido a la decisión del Estado Ecuatoriano de disminuir las prebendas a los empleados del sector público y quitarles el beneficio de cobertura de Sistema de Medicina Prepagada, por lo que en el año 2009 perdimos aproximadamente 7.000 usuarios y en el año 2010 se perderá 6.000 usuarios más, lo que afectará a la facturación en un promedio mensual de \$100.000.

3.1.1.1.3 Producto Pool

El ingreso del producto Pool para el año 2007 fue de \$ 3'723.406, de los cuales el costo de ventas ocupó el 58,2%, gastos de ventas 25,9%, gastos de administración 6,1%, egresos no operacionales 1,6%, utilidad operacional del 8,1%, es decir por cada dólar que ingresó a este producto \$0,58 centavos se destinó al pago de reembolsos a los clientes, \$0,26 para cubrir los gastos de ventas, \$0,06 a los gastos administrativos, \$0,02 egresos no operacionales, y generó una utilidad de \$0,08 centavos. Por lo que obtuvo una utilidad operacional de \$302.928.

El ingreso del producto Pool para el año 2008 fue de \$ 4'668.927, de los cuales el costo de ventas ocupó el 63,4%, gastos de ventas 23,1%, gastos de administración 7,3%, egresos no operacionales 3,3%, utilidad operacional del 2,8%, es decir por cada dólar que ingresó a este producto \$0,63 centavos se destinó al pago de reembolsos a los clientes, \$0,23 para cubrir los gastos de ventas, \$0,07 a los gastos administrativos, \$0,03 egresos no operacionales, y generó una utilidad de \$0,03 centavos. Por lo que obtuvo una utilidad operacional de \$132.561

El ingreso del producto Pool para el año 2009 fue de \$ 4'755.426, de los cuales el costo de ventas ocupó el 64,8%, gastos de ventas 23,4%, gastos de administración 7,5%, egresos no operacionales 3%, utilidad operacional del 1,3%, es decir por cada dólar que ingresó a este producto \$0,65 centavos se destinó al pago de reembolsos a los clientes, \$0,23 para cubrir los gastos de ventas, \$0,08 a los gastos administrativos, \$0,03 egresos no operacionales, y generó una utilidad de \$0,01 centavos. Por lo que obtuvo una pérdida operacional de \$ 60.371.

Estos datos podemos observar en el Anexo No. 5 Producto Pool, el mismo que permite visualizar el crecimiento que ha tenido la compañía en el producto pool en el transcurso de los años, el 2008 creció en un 25,4% en relación a los ingresos del 2007, y en el 2009 creció en un 1,9% en relación a los ingresos del 2008, y creció en el 2009 un 27,7% en ingresos en relación al 2007. El costo de ventas creció en un 36,7% en relación al costo del 2007, en el 2009 creció un 4,1% en relación al 2008, y un 42,2% en relación al año 2007. Como podemos ver el costo ha incrementado

notablemente lo que impide que la utilidad tenga el índice de crecimiento en función al ingreso. Los gastos administrativos se han mantenido con un promedio del 7%, otros egresos operacionales en el 2008 y 2009 se han mantenido con un promedio del 3%, pero en relación al 2007 que mantenía un 1,6% ha incrementado debido a que se ha trabajado en el direccionamiento de los clientes a la empresa participe del grupo de empresas de Medisystem Holding S.A, LATINOMEDICAL S.A. dedicada al cuidado de la salud de los clientes. Para el año 2007 terminó con 12.898 usuarios, 2008 con 14.710 usuarios, 2009 con 12.238 usuarios, teniéndose un decrecimiento del 5% en relación al año 2007. La disminución de clientes se ocasionó por incremento en anulación de contratos.

3.1.1.1.4 Producto Oncológico

No se aplica análisis del producto Oncológico en el 2007 ya que éste producto no tenía Saludsa en el mercado en este año.

El producto oncológico es un negocio que salió al mercado en Septiembre del 2008, por lo que obtuvo un ingreso para el final del ejercicio de \$ 16.789 y gastos de ventas de \$160.247 por lo que obtuvo una pérdida de \$144.238. Cabe indicar que al final del período 2008 conto con 1.136 usuarios.

En el año 2009 generó ingresos por \$ 801.027, de los cuales el 12% destinó al pago de reclamos de los clientes, 63% en gastos de ventas, el 5,4% a gastos administrativos, generando una utilidad operacional \$156.519 el 19,5%, es decir que por cada dólar obtenido por este producto \$0,12 se utilizó para pago a clientes, \$ 0,63 en gastos de ventas, \$0,05 destinado a cubrir los gastos administrativos, lo que permite generar una utilidad operativa de \$0,20.

En este producto los gastos de ventas ocupan la mayor parte de los recursos, debido a que por tratarse de un producto nuevo se ha invertido en publicidad y difusión, pago a brokers y comisiones de los distintos canales de negociación.

3.1.1.1.5 Total Nacional

La empresa generó en el año 2007 ingresos de \$ 47'884.550, obteniendo una utilidad operativa \$4'310.399 correspondientes al 9% de los ingresos netos, los mismos que contribuyeron en \$ 3'431.042 el 79,6% el negocio individual, \$516.279 el 12% el negocio Corporativo, \$363.078 el 8,4% el negocio pool. La siniestralidad nacional de la empresa obtuvo al final del período fue \$ 31'196.234 el 65,1%.

Para el año efecto de este análisis, el negocio más rentable fue el producto individual ya que si revisamos la siniestralidad por cada uno de los productos, el negocio individual tiene un costo de \$ 16'002.603 el 61,5% con 39.300 usuarios, \$13'027.359 el 71,8% el negocio corporativo con 98.712 usuarios y el producto pool \$ 2'166.271 el 58,2% con 12.898 usuarios, un total de 150.910 usuarios.

Los gastos de ventas y operación en el año 2007 alcanzaron los \$ 9'594.548 que corresponde al 20% de los ingresos netos, siendo un porcentaje muy alto en relación a los ingresos, pero el mismo se justificó por el incremento en el rubro de arriendos y adecuaciones del área comercial por falta de espacio físico para el desarrollo normal de las operaciones.

Los gastos administrativos de las áreas de apoyo llegaron a \$ 2'783.370, que corresponde al 5,8% de los ingresos netos, los ingresos financieros \$ 154.301 representando el 0,4% sobre el ingreso neto, los egresos no operacionales \$578.237 corresponden al 1,2% del total del ingreso, que están constituidos por la facturación de consultas de atenciones médicas a nuestros clientes por parte de Latinomedical S.A; empresa aliada y encargada de la prestación de servicios médicos.

Saludsa al final del 2007 por participación a trabajadores y pago de impuestos generó \$ 1'408.843 que representa el 2,9% del total del ingreso, la utilidad neta del ejercicio representó el 5,2% sobre el ingreso neto.

Para el ejercicio económico del año 2008, la empresa generó ingresos por \$ 58'057.601, obteniendo una utilidad operativa \$6'210.304 correspondientes al 10,7% de los ingresos netos, el negocio individual contribuyó en \$ 4'521.481, es decir con el 72,8%, el negocio corporativo con \$1'544.382, representando el 24,9%, el negocio pool con \$288.679, representando el 4,6% y una pérdida de \$144.238 el -2,3% el negocio Oncológico. La siniestralidad nacional de la empresa obtuvo al final del período el valor de \$ 37'605.187, lo que representa el 64,8% del ingreso neto.

La siniestralidad por cada uno de los productos es: el negocio individual tiene un costo de \$ 17'913.002 el 60,8% con 42.232 usuarios, \$16'731.860 el 70 % el negocio corporativo con 132.081 usuarios y el producto pool \$ 2'960.325 el 63,4% con 14.710 usuarios. Por la naturaleza del negocio oncológico el costo es de \$0 debido a que el tiempo de carencia es de 6 meses, termina el período con 1.136 usuarios, dando un total de 190.165 usuarios.

Los gastos de ventas y operación fue \$ 11'178.751 que corresponde al 19,3% de los ingresos netos, existió un rubro importante por difusión y publicidad del nuevo producto de la empresa "Oncocare" por \$39.600, en gastos de oficina existió un incremento de \$ 74.600 que corresponden a honorarios del proyecto de gestión de procesos, estudios de satisfacción al cliente.

Los gastos administrativos de las áreas de apoyo \$ 3'063.359 corresponde al 5,3% sobre el ingreso neto, los ingresos financieros generaron una pérdida de \$ 334.872 el -0,5% sobre los ingresos, esta pérdida financiera fue consecuencia de la crisis mundial, que ocasionó importantes desplomes en las principales bolsas de valores del mundo y consecuentemente las inversiones de la empresa en el exterior, dichos papeles fueron vendidos e invertidos en los principales bancos del Ecuador, los egresos no operacionales \$1'543.974 corresponden al 2,7% del total de ingreso, que están constituidos por la facturación de consultas de atenciones médicas a nuestros clientes por parte de Latinomedical S.A; empresa aliada encargada de la prestación de servicios médicos.

Saludsa al final del 2008 por participación a trabajadores y pago de impuestos generó \$ 1'570.153 que representa el 2,7% sobre el ingreso, la utilidad neta sumo \$ 2'761.304, lo que representó el 4,8% sobre el ingreso neto.

La facturación del ingreso nacional de Saludsa para el período 2008 en relación al 2007 se incrementó en un 21% \$ 10'173.050, con un crecimiento de usuarios de 38.090 usuarios.

La empresa incrementó su utilidad operativa en \$1'899.905 correspondientes al 44,1% de los ingresos netos, en donde el producto individual tuvo un incremento de \$ 1'090.439 el 57,4%, el negocio corporativo \$ 1'028.103 el 54,1%, el producto pool una pérdida de \$74.399 el -3,9%, el negocio Oncológico una pérdida de \$ 144.238 el -7,6% del ingreso neto.

La siniestralidad nacional en el ejercicio del 2008 incrementó en \$ 6'408.954 que corresponde al 16,5% sobre el ingreso neto. En donde el producto individual tuvo un incremento de \$ 1'910.399 (11,9%), el negocio corporativo \$ 3'704.501 (28,4%), pool \$ 794.054 (36,7%). El producto oncológico no genera costo para el año 2008 por el período de carencia es de 6 meses y es un producto nuevo que no ha presentado reclamos de clientes al final del 2008.

Los gastos de ventas y operación incrementaron en \$ 1'584.203 (16,5%) los que corresponden a la campaña publicitaria de "Oncocare" , pago de asesorías de nuevos proyectos, al incrementar el ingreso en el 2008 vs 2007 en un 21% los gastos de las áreas involucradas en el negocio también incrementan, se tiene que pagar un mayor valor de comisiones a vendedores y brokers, el consumo de teléfono se incrementa por la gestión de ventas y cobro, elaboración de papelería para los nuevos contratos, entre otros.

Los gastos administrativos de las áreas de apoyo se incrementó en \$ 279.989, representando el 10.1% con respecto al año 2007, en éste rubro podemos notar que los gastos se incrementaron básicamente en función a la inflación del 8.83%.

Los ingresos financieros generaron un impacto en el 2008 del -80% en ingresos financieros, lo que ocasionó una pérdida de \$ 474.870 en función al año 2007, ésta pérdida financiera fue consecuencia de la crisis mundial, por lo que las inversiones en el extranjero cayeron.

Los egresos no operacionales incrementó en función al año 2007 en \$965.738 corresponden al 167% debido al direccionamiento de nuestra cartera de clientes a Latinomedical S.A; por lo que incrementa la facturación hacia la empresa aliada encargada de la prestación de servicios médicos pero nos genera un ahorro en el costo o siniestralidad.

Saluda en el año 2008 generó el 11.4% más alto que el año 2007 en utilidades tanto para utilidades antes de impuestos y reparticiones como para los accionistas.

Al cierre del ejercicio del año 2009, la empresa generó ingresos por \$ 68'077.525, obteniéndose una utilidad operativa \$6'734.255, lo que corresponde al 9,9% de los ingresos netos, los mismos que contribuyeron en \$ 5'634.662 o sea el 83,6% el negocio individual, \$748.397, el 11,1% el negocio corporativo, \$203.678, el 3% el negocio pool, y \$156.519, el 2,3% el negocio oncológico. La siniestralidad nacional de la empresa obtuvo al final del período fue \$ 45'358.977 el 66,6% sobre el ingreso neto.

La siniestralidad por cada uno de los productos es: el negocio individual tiene un costo de \$ 19'994.830 el 60,3% con 45.212 usuarios, \$22'186.766 el 75,5 % el negocio corporativo con 143.031 usuarios y el producto pool \$ 3'081.336 el 64,8% con 12.238 usuarios, el negocio oncológico un costo de \$96.045 el 12% termina el período con 16.050 usuarios, dando un 214.109 usuarios.

Los gastos de ventas y operación fue \$ 12'589.730 que corresponde al 18,5% de los ingresos netos, los gastos administrativos de las áreas de apoyo \$ 3'385.563 corresponde al 5% sobre el ingreso neto, los ingresos financieros generaron una utilidad de \$ 3'255.380 el 0,4% sobre los ingresos, los egresos no operacionales \$1'741.116 corresponden al 2,6% del total de ingreso, que están constituidos por la facturación de consultas de atenciones médicas a nuestros clientes por parte de Latinomedical S.A; empresa aliada y encargada de la prestación de servicios médicos.

Saludsa al final del 2009 por participación a trabajadores y pago de impuestos generó \$ 1'892.531 que representa el 2,8% sobre el ingreso y la utilidad neta del 4,9% sobre el ingreso neto.

Saludsa para el período 2009 en relación al 2008 incrementó su facturación en un 17% o sea en \$ 10'019.924, con un crecimiento de usuarios de 23.944, mientras que comparado con el año 2007 se incrementó su facturación en un 42,2%, es decir \$ 20'192.974.

La empresa incrementó su utilidad operativa en relación al 2008 en \$532.951 correspondientes al 8,6%, mientras que en relación al 2007 \$ 2'432.856, o sea el 56,4%.

La siniestralidad nacional en el ejercicio del 2009 en relación al 2008 se incrementó en \$ 7'753.790 que corresponde al 20%, y en relación al 2007 \$14'162.743, el 45,4%.

Los gastos del negocio en el 2009 en relación al 2008 se incremento en \$ 1'410.979 que corresponde al 12,6%, y en relación al 2007 \$2'995.182, el 31,2%. Los gastos de los departamentos involucrados con los Negocios (Ventas, Convenios, Locales de Atención, Auditoria Médica, Ejecutivos de Cuentas, entre otros) se incrementan en relación al ingreso, debido a que los gastos de la gestión involucraron el contar con

mayor cantidad de clientes, se tiene que pagar mayor valor de comisiones a vendedores y brokers, teléfono, suministros, sueldos nuevos empleados, entre otros.

Los gastos administrativos de las áreas de apoyo en el 2009 se incrementó en relación al 2008 en \$ 322.204, lo que corresponde al 10,5%, mientras que para el año 2007 en \$ 602.194, o sea el 21,64%.

Los ingresos financieros en el 2009 se incrementaron en un 82,4% en relación al 2008, ya que en este último período se tuvo una pérdida en inversiones en el extranjero debido a la crisis mundial, en relación al 2007 se incrementa en \$ 83.221 el 48%, eso se debe a que la empresa ha tenido buena liquidez y a podido incrementar su cartera de inversiones.

Los egresos no operacionales se incrementaron en función al año 2008 en \$197.142 lo que corresponde al 12,8%, y en relación al 2007 \$ 1'162.879, representando el 201% debido al direccionamiento de nuestra cartera de clientes a Latinomedical S.A.

Saludsa en el año 2009 generó en utilidades el 20,5% más alto que el año 2008, y un 34,3% más alto que el 2007, tanto para utilidades antes de impuestos y reparticiones, como para los accionistas.

3.1.1.2 Análisis Vertical del Balance General al 31 de Diciembre del 2007

Este análisis está elaborado según Anexo No. 6

La estructura del Balance General de Saludsa está compuesta en sus activos dentro del período al 31 de Diciembre del 2007 por:

Activos corriente 74%, activo fijo 21%, otros activos 5% a nivel de grupo de cuenta. Dentro del análisis del activo corriente el 44% corresponde a activo disponible y 30% en exigible, las inversiones financieras representan el 33%.

Los montos colocados en inversiones corresponden a excesos de liquidez obtenidos por los resultados del último trimestre, cuyo rendimiento aproximado está colocado en un plazo de 90 días. Por política del Grupo Futuro, mayor accionista de Saludsa se aplica la política de mayor seguridad para las colocaciones minimizando el riesgo.

La colocación de inversiones a corto plazo es una opción para obtener rendimientos para el flujo de caja; tomando en cuenta que por la naturaleza del negocio es necesario mantener recursos disponibles en el corto plazo para la cobertura del 100% de siniestros de clientes corporativos, individuales, pooles, oncológicos.

La cuenta caja bancos representa un 11% del total de activos, siendo el 15% del rubro de su grupo de exigibles, este porcentaje corresponde al saldo planificado de acuerdo a la experiencia de la gerencia del manejo del efectivo y la siniestralidad de cada uno de los productos comercializados por la empresa.

El activo exigible corresponde al 30% del total de los activos, en donde el peso más importante son las cuentas por cobrar a clientes con un 9% debido a que el mes de diciembre es irregular por la cantidad de días trabajados, existen clientes que sólo laboran hasta el 24 de diciembre lo que nos ocasiona retraso en la recuperación de la cartera vencida de nuestros clientes.

Las cuentas por cobrar por copagos a nuestros clientes corresponden al 2% de los activos, lo cual se ha obtenido por un cambio en la gestión de cobranza de estos valores.

Impuestos pagados por anticipado corresponde a un 6% el mismo que corresponde a las retenciones en la fuente que nos realizan nuestros clientes.

Cuentas por cobrar accionistas es el 4% de los activos, el mismo que corresponde a un préstamo de \$ 396.000, concedido a Medisystem Holding S.A con cargo a los dividendos del 2007, la diferencia corresponde a créditos de pequeños accionistas y pago de póliza de vehículos de los empleados los mismos que serán cobrados en un período de 12 meses.

Las comisiones pagadas por anticipado corresponden al 3% de los activos, este rubro está compuesto de las comisiones de los ejecutivos de ventas por comisiones de ventas de contratos anuales, semestrales y trimestrales.

Los gastos pagados por anticipado es el 1%, el que corresponden a licencias, gastos, adquirido en los últimos meses y que por su naturaleza aún no han sido consumidos.

Otras cuentas por cobrar es el 6% corresponden a anticipos, préstamos a proveedores, este rubro es muy alto lo que puede ocasionar en algún momento falta de liquidez, sobregiros bancarios y pérdida de oportunidad de inversión que nos permitan generar más recursos.

Los activos fijos corresponden al 21% de los activos \$1'020.000 corresponde a la compra del primer al cuarto piso del edificio Quilate. Los activos diferidos constituyen el 5% los que corresponden a saldos de los gastos diferidos tales como, mejoras a locales, software, instalaciones.

Dentro de las obligaciones de la empresa el pasivo está constituido el 89% por obligaciones corrientes y el 11% por obligaciones a largo plazo,

Las obligaciones bancarias son el 22% del total del pasivo, el mismo que corresponde a un sobregiro contable de los distintos bancos dados por los cheques girados y no cobrados al cierre de diciembre por \$ 1'300.000

Las cuentas proveedores por pagar y brokers el 5%, esto se debe a que por las políticas de pago se cancelan a proveedores el 4 y 17 de cada mes, es decir las compras realizadas en diciembre tienen un vencimiento de pago en un promedio de quince a treinta días, por lo que los cheques son emitidos en el siguiente período, cabe mencionar que se respeta el principio de ocurrencia registrando las facturas en la fecha y el período correspondiente (diciembre) y el desembolso del efectivo se lo hace en las fechas antes mencionadas.

Los impuestos por pagar corresponden al 3% y la cuenta de provisiones costo corresponde al 26% del pasivo, esta última cuenta corresponde a los pagos futuros por siniestros de los clientes incurridos en el 2007 y pagados en el 2008; el período de presentación de facturas para reembolso de siniestros es de 90 días por lo que se debe registrar la provisión de estos valores ya que corresponden a costo del año que está terminando, esta provisión está sustentada por la proyección basada en cálculos matemáticos y estadísticos de la firma Actuarial.

La cuenta provisiones servicios corresponde al 9%, las cuentas por pagar varias el 7% el que corresponde a registro del saldo pendiente a cancelar por la compra – venta del 1ro al 4to piso del edificio Quilate. Sueldos y beneficios por pagar corresponde al 9% en esta cuenta están registrados los valores proporcionales a décimo tercer sueldo y bono de educación de los empleados. Cuentas por pagar al IESS el 4% saldo de las obligaciones a pagar hasta el 15 de enero del año entrante, contratos pagados por anticipado el 3% se generan por el devengamiento mensual de ingresos de contratos con forma de pago trimestral, semestral y anual.

Los pasivos a largo plazo corresponden el 11% del total de pasivos, el mismo que corresponde a la contabilización de la provisión anual de este rubro, el mismo que es calculado con el informe de la firma Actuarial.

El patrimonio de la empresa está constituido por el capital social \$194.421 que representa el 4%, reserva legal \$97.210 el 2%, otras reservas \$471.370 el 10%, reserva de capital \$665.389 el 14%, resultados ejercicios anteriores \$-689.162 el - 15%. El resultado del período \$3'886.464 el 84%.

3.1.1.3 Análisis Vertical del Balance General al 31 de Diciembre del 2008

La estructura del Balance General de Saludsa está compuesta en sus activos dentro del período al 31 de Diciembre del 2008 por: activos corriente 78%, activo fijo 18%, otros activos 4% a nivel de grupo de cuenta.

Dentro del análisis del activo corriente el 46% corresponde a activo disponible y 32% en exigible del total de activos. Dentro del grupo de activos corrientes, las inversiones financieras corresponden al 33% sobre el total de activos, el 14% a caja – bancos, el incremento en la cuenta es debido a liquidación de inversiones temporales y a excesos de liquidez obtenidos por los resultados del año y al saldo necesario y planificado para la cobertura inmediata de reclamos de nuestros clientes.

Las cuentas por cobrar a los clientes es del 10% el incremento se debe al crecimiento de la cartera corporativa por mayor facturación en el año.

Las cuentas por cobrar accionistas son del 7% por préstamos otorgados los cuales serán cancelados contra dividendos.

Copagos por cobrar a clientes corresponde al 3%, éste porcentaje esta dentro del promedio de cartera por éste concepto. Préstamos a empleados el 1%, comisiones pagadas por anticipado el 2% comisiones de los ejecutivos de ventas por contratos anuales, semestrales y trimestrales que su gasto debe ser devengado.

Los gastos pagados por anticipado es el 2%, este rubro incrementa debido a arriendos pagados por anticipado, pre – impresos, uniformes y suministros de oficina.

Otras cuentas por cobrar es el 6% corresponden a anticipos, préstamos a proveedores.

Los activos fijos corresponden al 18% de los activos totales cuyo incremento se debe a compra de equipos por el crecimiento. El rubro de otros activos corresponde al 4% del activo total, en donde se registran los montos a amortizar por los proyectos, mejoras de locales, y gastos de instalación.

Dentro de las obligaciones de la empresa el pasivo está constituido el 88% por obligaciones corrientes y el 12% por obligaciones a largo plazo,

Las obligaciones bancarias son el 18% el mismo que corresponde a un sobregiro contable dado por los cheques girados y no cobrados al cierre de Diciembre por \$ 1'152.000

Las cuentas proveedores por pagar y brokers el 10%, esto se debe a que por las políticas de pago los facturas de compras pasadas el 25 de Diciembre tienen su fecha de pago en un plazo de aproximado 30 días considerando las fechas de pago a proveedores que son el 4 y 17 de cada mes, por lo que el desembolso del efectivo se lo hace en el mes de Enero.

Los impuestos por pagar corresponden al 5% del pasivo, la cuenta de provisiones costo corresponde al 26% esta cuenta corresponde a los pagos futuros por siniestros de los clientes incurridos en el 2008 y pagados en el 2009 por el período de plazo de presentación de reclamos de nuestros clientes (3 meses).

La cuenta provisiones servicios corresponde al 9%, cuentas por pagar varias al 4% saldos de fideicomiso de que administra el fondo de empleados.

Sueldos y beneficios por pagar corresponde al 9% en ésta cuenta esta registrado los valores proporcionales a décimo tercer sueldo y bono de educación de los empleados. Cuentas por pagar al IESS el 3% saldo de las obligaciones a pagar hasta el 15 de Enero del año entrante.

Contratos pagados por anticipado el 3% se generan por el devengamiento mensual de ingresos de contratos con forma de pago trimestral, semestral y anual.

Los pasivos a largo plazo corresponden el 12% del total de pasivos, el mismo que corresponde a la contabilización de la provisión anual de jubilación patronal de acuerdo al informe actuarial para el año 2008.

El patrimonio de la empresa está constituido por el capital social \$194.421 el 4%, reserva legal \$97.210 el 2%, otras reservas \$447.596 el 9%. El resultado del período \$4'331.457 el 85%.

3.1.1.4 Análisis Vertical del Balance General al 31 de Diciembre del 2009

La estructura del Balance General de Saludsa está compuesta en sus activos dentro del período al 31 de Diciembre del 2009 por: activos corriente 82%, activo fijo 15%, otros activos 4% a nivel de grupo de cuenta.

Dentro del análisis del activo corriente el 51% corresponde a activo disponible y 31% en exigible del total de activos. Dentro del grupo de activos corrientes, las inversiones financieras corresponden al 37% sobre el total de activos, el 14% a caja – bancos, se colocaron los excedentes de liquidez en inversiones para cumplir con la política de inversiones de las empresas del Grupo Futuro y se mantiene el saldo necesario en bancos para cubrir las obligaciones con nuestros clientes.

Los tipos de pólizas de inversión que Saludsa tiene son: certificados de depósito a corto plazo, avales bancarios, cédulas hipotecarias a largo plazo, titularizaciones de cartera, obligaciones, acciones, fondos de inversión. Saludsa prefiere colocar e instrumentos financieros de bajo riesgo antes de especular con productos que pueden no ser calificados como riesgo menor, a menor riesgo, menor rendimiento, a mayor riesgo, mayor rendimiento.

Las cuentas por cobrar a los clientes es del 9% que corresponde a la cartera pendiente al vencimiento del ejercicio económico.

Copagos por cobrar a clientes corresponde al 2%, saldos pendientes por el tipo de cobertura NG (no garantía) el mismo que se encuentra dentro de los porcentajes de cartera establecida, impuestos pagados por anticipado el 7% retenciones en la fuente aplicadas a Saludsa, préstamos a empleados el 1% por copagos, reliquidaciones,

préstamos, etc. Comisiones pagadas por anticipado el 1% comisiones de los ejecutivos de ventas por contratos anuales, semestrales y trimestrales que su gasto debe ser devengado.

Los gastos pagados por anticipado es el 2%, otras cuentas por cobrar es el 8% corresponden a anticipos, préstamos a proveedores, tarjetas de crédito que serán recuperadas en enero.

Los activos fijos corresponden al 15% de los activos totales, otros activos corresponde al 4% del activo total, en donde se registran los montos a amortizar por los proyectos, mejoras de locales, y gastos de instalación.

Dentro de las obligaciones de la empresa el pasivo está constituido el 86% por obligaciones corrientes y el 14% por obligaciones a largo plazo,

Las obligaciones bancarias son el 13%, cuentas proveedores por pagar y brokers el 6%, corresponde al saldo pendiente por plazo de emisión de pagos dentro de las políticas de la empresa. Los impuestos por pagar corresponden al 3% del pasivo.

La cuenta de provisiones costo corresponde al 32% registrado según el estudio actuarial de los reembolsos futuros de los clientes correspondientes al período 2009, La cuenta provisiones servicios corresponde al 9%, cuentas por pagar varias al 3%.

Sueldos y beneficios por pagar corresponde al 14% corresponde a valores proporcionales a décimo tercer sueldo y bono de educación de los empleados. Cuentas por pagar al IESS el 3% saldo de las obligaciones a pagar hasta el 15 de enero del año entrante.

Contratos pagados por anticipado el 3% corresponde a los ingresos de contratos con forma de pago trimestral, semestral y anual, cuyo devengamiento es mensual.

Los pasivos a largo plazo corresponden el 14% del total de pasivos, los mismos que corresponden a la provisión de jubilación patronal según estudio actuarial para el año 2009.

El patrimonio de la empresa está constituido por el capital social \$194.421 el 3%, reserva legal \$97.210 el 2%, otras reservas \$447.596 el 8%. El resultado del período \$5'220.775 el 88%.

3.1.1.5 Análisis Horizontal del Balance General al 31 de Diciembre del 2008 vs 2007

El análisis está elaborado en relación al Anexo No 6

Activos

Caja Bancos.- Se incrementó \$ 442.847 (39%) con respecto al 2007 debido a la liquidación de inversiones y mejores resultados obtenidos el ejercicio 2008

Inversiones Temporales.- Incrementa en \$ 290.648 (8%) correspondiente a colocación de inversiones por exceso de liquidez.

Cuentas por Cobrar Clientes.- Se incrementa \$ 257.862 con respecto al 2007, en la cartera corporativa por mayor facturación realizada en el 2008.

Gastos Anticipados y Otras Cuentas.- El incremento de \$ 736.442 corresponden a préstamos concedidos a accionistas, empleados, anticipos a proveedores, incrementos en copago de odas y gastos pagados por anticipado como arriendos, pre – impresos, suministros, otros.

Activos Fijos.- Se adquirieron varios activos, los de mayor incidencia fueron equipos de computación por mantenimiento y crecimiento.

Otros Activos.- Disminuyen en \$ 120.249 con respecto al 2007 debido a amortización de mejoras en locales, software, entre otros.

Pasivos

Obligaciones Bancarias.- Existe un sobregiro contable inferior en \$ 150.575 los que corresponde a los cheques girados y no cobrados de los clientes, o cheques no entregados por plazos y procesos de pago.

Cuentas por Pagar.- Se incrementa \$ 143.667 con respecto al 2007 en las cuentas, proveedores por pagar, provisiones servicios, cuentas por pagar varias. Las mismas que corresponden a desembolsos de efectivo posteriores por condiciones de políticas de pago.

Otros Gastos Acumulados y Otras Cuentas por Pagar.- Se incrementa en \$ 70.227 respecto al 2007 en las siguientes cuentas: beneficios sociales, comisiones brokers, sueldos por pagar, debido al crecimiento operativo del negocio.

Provisión Jubilación Patronal.- Incrementa en \$ 160.304 respecto al 2007 por registro de las provisiones según el estudio actuarial.

Patrimonio

Reserva del Capital.- Disminuye en \$ 665.389 respecto al 2007 debido a la unión de las pérdidas acumuladas compensadas en estas cuentas según resolución de la Junta General de Accionistas.

Reserva de Valuación.- Disminuye en \$ 23.774 respecto al 2007 debido a la unión de las pérdidas acumuladas compensadas en éstas cuentas según resolución de la Junta General.

Resultado del Período.- Incremento de \$ 444.993 respecto del 2007 por los resultados del ejercicio del 2008 incremento de ingreso disponible para accionistas del 11%.

3.1.1.6 Análisis Horizontal del Balance General al 31 de Diciembre del 2009 vs 2008

El análisis está elaborado en relación al Anexo No 6

Activos

Caja Bancos.- Se incrementó \$ 181.382 con respecto al 2008 debido a las operaciones obtenidas por la empresa en el 2009.

Inversiones Temporales.- Incrementa en \$ 1'001.634 correspondiente a colocación de inversiones por exceso de liquidez.

Cuentas por Cobrar Clientes.- Se incrementa \$ 45.849 con respecto al 2008, en la cartera corporativa.

Gastos Anticipados y Otras cuentas.- El incremento de \$ 281.790 corresponden a préstamos concedidos a accionistas, empleados, anticipos a proveedores, incrementos en copago de odas y gastos pagados por anticipado como arriendos, pre – impresos, suministros, otros.

Activos Fijos.- Se adquirieron varios activos, los de mayor incidencia fueron equipos de computación por obsolescencia y crecimiento, el monto de depreciación es mayor por las adquisiciones 2009.

Otros Activos.- Los activos diferidos disminuyen en \$ 58.488 con respecto al 2008 debido a la amortización de mejoras en locales, software, entre otros; inversiones a

largo plazo incrementaron en \$ 77.348 respecto al 2008 debido a la colocación de recursos financieros.

Pasivos

Obligaciones Bancarias.- Existe un sobregiro contable inferior en \$ 271.516 los que corresponde a los cheques girados y no cobrados de los clientes, o cheques no entregados por plazos y procesos de pago.

Cuentas por Pagar: Disminuyen en \$329.094 con respecto al 2008 en las siguientes cuentas: proveedores, impuestos, odas por pagar, entre las más importantes.

Reservas para Siniestros por Pagar: Se incrementan en \$ 514.120 con respecto al 2008 debido al incremento de clientes y costos de atenciones médicas de los clientes en el período 2009 que serán pagados en el año 2010.

Sueldos por Pagar: Incrementa en \$ 386.016 que corresponden a los beneficios sociales que se desembolsaran el siguiente período.

Provisiones para Jubilación y Desahucio: Se incrementan \$135.746 respecto al 2008 por el registro de las provisiones de acuerdo al estudio actuarial respectivo.

Patrimonio

Resultado del Período.- Incremento de \$ 889.318 respecto del 2008 por los resultados del ejercicio del 2009.

3.2 ANÁLISIS ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS REAL VS. PRESUPUESTO

3.2.1 Análisis Estado de Pérdidas y Ganancias Producto Individual Real vs. Presupuesto

Revisando el Anexo No. 8 podemos observar:

En el ejercicio económico del 2007 el producto individual cumplió con el 101% de los ingresos, superando así los ingresos reales al presupuesto en \$ 237.552, generó un ahorro de siniestralidad en \$ 84.392, lo que representa el 1%, es decir cumplió el porcentaje de siniestralidad en un 99% siendo la siniestralidad presupuestada del 62,4% y se obtuvo el 61,5%.

Los gastos de venta y operación tuvieron un ahorro de \$ 143.444 el 3% en relación al presupuesto, cumpliendo el 97% de los gastos estimados, los gastos administrativos están bajo el presupuesto por lo que generaron un ahorro de \$64.306 frente al presupuesto, cumpliendo el 96% de los gastos estimados para este rubro.

El resultado operacional se cumplió en un 118% generando una utilidad operativa mayor a la presupuestada de \$ 529.694, los egresos no operacionales se cumplieron en un 96% generando un ahorro de \$ 21.984. La utilidad neta para el 2007 del producto individual se cumplió en un 123% dado por una utilidad mayor de \$551.632.

En el año 2008 101% de los ingresos, superando así los ingresos reales al presupuesto en \$ 369.138, generó un ahorro de siniestralidad de \$ 673.573 del 4%, es decir cumplió el porcentaje de siniestralidad en un 96% siendo la siniestralidad presupuestada del 63,9% y se obtuvo el 60,8%.

Los gastos de venta y operación se cumplieron en el 100% estando un monto de \$6.234 sobre el presupuesto los mismos que se justifican por el incremento en los ingresos, los gastos administrativos están bajo el presupuesto por lo que generaron un ahorro de \$48.505 frente al presupuesto, cumpliendo el 97% de los gastos estimados para este rubro.

El resultado operacional se cumplió en un 132% generando una utilidad operativa mayor a la presupuestada de \$ 1'084.982, los egresos no operacionales se cumplieron en un 96% generando un ahorro de \$ 25.718. La utilidad neta para el 2008 del producto individual se cumplió en un 141% dado por una utilidad mayor en \$1'110.700, los mismos que se lograron por un monto mayor en ventas, el índice de siniestralidad fue inferior en 4 % y la disminución de gastos administrativos logrados con el manejo efectivo de los recursos.

En el año 2009 se cumplió los ingresos en un 98% no se logró alcanzar el cumplimiento presupuestado, por lo que tenemos una diferencia de \$ 564.910 bajo el presupuesto, a pesar de que no se cumplió la meta de los ingresos la siniestralidad cumplió el 93% del monto presupuestado lo que generó un ahorro de \$1.'557.816 en relación con el presupuesto obteniendo así un 60,3% de siniestralidad real frente a los ingresos cuando la siniestralidad esperada fue del 63,9%.

Los gastos de venta y operación se cumplieron en el 98% lo que generó un ahorro de \$142.280 2% frente al presupuesto, los gastos administrativos están bajo el presupuesto por lo que generaron un ahorro de \$121.606 frente al presupuesto, cumpliendo el 94% de los gastos estimados para este rubro.

El resultado operacional se cumplió en un 129% generando una utilidad operativa mayor a la presupuestada de \$ 1'256.791, los egresos no operacionales se cumplieron en un 100%. La utilidad neta para el 2009 del producto individual se cumplió en un 134% dado por una utilidad mayor de \$1'256.831, los mismos que se lograron por que la siniestralidad real fue inferior a la presupuestada en 7% a pesar de que la meta de ingresos se alcanzó al 98%.

3.2.2 Análisis Estado de Pérdidas y Ganancias Producto Corporativo Real vs. Presupuesto.

En el ejercicio económico del 2007 el producto corporativo cumplió con el 92% no se logró alcanzar el cumplimiento presupuestado, por lo que tenemos una diferencia de \$ 1'487.222 bajo el presupuesto, a pesar de que no se cumplió la meta de los ingresos la siniestralidad cumplió el 93% del monto presupuestado lo que generó un ahorro de \$1'003.446 en relación con el presupuesto obteniendo así un 71.8%% de siniestralidad real frente a los ingresos cuando la siniestralidad esperada fue del 71.4%.

Los gastos de venta y operación tuvieron un ahorro de \$ 175.089 el 3% en relación al presupuesto cumpliendo el 95% de los gastos estimados, los gastos administrativos están bajo el presupuesto por lo que generaron un ahorro de \$34.385 frente al presupuesto, cumpliendo el 97% de los gastos estimados para este rubro.

El resultado operacional se cumplió en un 65% con un déficit frente al presupuesto de \$ 274.302, los egresos no operacionales se cumplieron en un 99%. La utilidad neta presupuestada de \$ 299.379 logró un cumplimiento real del 10% expresado en \$29.253.

En el año 2008 114% de los ingresos, superando así los ingresos reales al presupuesto en \$ 2'875.206, la siniestralidad presupuestada era del 71,5% pero la real fue del 70% es decir un cumplimiento del 111% sobre el presupuesto, los mismos que se compensarían con el incremento de los ingresos.

Los gastos de venta y operación se cumplieron en el 107% estando un monto de \$316.724 sobre el presupuesto, los gastos administrativos corresponden al 106% cuyo incremento de \$54.914. Estos incrementos sobre el presupuesto se justifican y están en función a los ingresos que para este período fueron mayores al presupuestado.

El resultado operacional se cumplió en un 210% generando una utilidad operativa mayor a la presupuestada de \$ 809.570, los egresos no operacionales se cumplieron en un 99%. Para el período 2008 de este negocio se estimaba una pérdida de \$.57.849 pero al final del período se obtuvo una utilidad neta de \$ 815.670 sobre el presupuesto 1310%.

En el año 2009 se cumplió el 109% de los ingresos, superando así los ingresos reales al presupuesto en \$ 2'405.822, la siniestralidad presupuestada era del 71,2% pero la real fue del 75,5% es decir 4,3% sobre el presupuesto es decir \$ 2'986.989 mayor al monto estimado para la cobertura de los costos de los clientes.

Los gastos de venta y operación se cumplieron en el 103% estando un monto de \$158.904 sobre el presupuesto, los mismos que se justifican por el incremento en el ingreso. Los gastos administrativos corresponden al 91% por lo que generaron un ahorro de \$ 116.667 sobre los montos estimados en el presupuesto.

El resultado operacional se cumplió en un 55% generando una utilidad operativa bajo el presupuesto de \$ 623.404, los egresos no operacionales se cumplieron en el 100%. En este período se generó una pérdida neta de \$ -254.062 el -0.8% sobre el ingreso real de este año cuando la utilidad neta estimada era de \$ 369.362, teniendo un incumplimiento del 169% en relación al presupuesto.

3.2.3 Análisis Estado de Pérdidas y Ganancias Producto Pool Real vs Presupuesto.

En el ejercicio económico del 2007 el producto Pool cumplió con el 99% no se logró alcanzar el cumplimiento presupuestado, por lo que tenemos una diferencia de \$ 39.398, la siniestralidad cumplió el 92% del monto presupuestado lo que generó un ahorro de \$186.153 en relación con el presupuesto obteniendo así un 58,2% de siniestralidad real frente a los ingresos cuando la siniestralidad esperada fue del 62,5%.

Los gastos de venta y operación tuvieron un ahorro de \$ 17.220 el 2% en relación al presupuesto cumpliendo el 98% de los gastos estimados, los gastos administrativos están bajo el presupuesto por lo que generaron un ahorro de \$27.782 frente al presupuesto, cumpliendo el 89% de los gastos estimados para este rubro.

El resultado operacional se cumplió en un 213% con una variación mayor al presupuesto de \$192.358, los egresos no operacionales se cumplieron en un 107%. La utilidad neta presupuestada de \$ 114.510 logró un cumplimiento real del 265%.

En el año 2008 104% de los ingresos, superando así los ingresos reales al presupuesto en \$ 185.230, la siniestralidad presupuestada era del 62,4% pero la real fue del 63,4% es decir 106% sobre el presupuesto, los mismos que se compensarían con el incremento de los ingresos.

Los gastos de venta y operación se cumplieron en el 104% estando un monto de \$37.502 sobre el presupuesto, los gastos administrativos corresponden al 101% cuyo incremento de \$3.970. Estos incrementos sobre el presupuesto se justifican y están en función a los ingresos que para este período fueron mayores al presupuestado.

El resultado operacional se cumplió en un 94% generando una monto inferior de la utilidad operativa de \$17.674 vs. presupuesto, los egresos no operacionales se cumplieron en un 123%. Para el período 2008 de este negocio se estimaba una utilidad neta de \$ 179.878 consiguiendo un cumplimiento del 74%.

En el año 2009 se cumplió el 81% de los ingresos, dejamos de ganar en relación al presupuesto \$ 1.105.762, la siniestralidad se cumplió en el 80% teniendo como resultado una siniestralidad real de 64,8% frente a la presupuestada de 65,4% es decir dejamos de pagar según lo presupuestado a los clientes en \$ 753.733.

Los gastos de venta y operación se cumplieron en el 90%. Los gastos administrativos corresponden al 91% por lo que generaron un ahorro de \$ 35.123 sobre los montos estimados en el presupuesto.

El resultado operacional se cumplió en un 23% generando una utilidad operativa bajo el presupuesto de \$ 196.880, los egresos no operacionales se cumplieron en el 100%. En este período se generó utilidad operativa de \$ 60.371 que corresponde al 23% de la utilidad neta estimada de \$ 257.251.

3.2.4 Análisis Estado de Pérdidas y Ganancias Producto Oncológico Real vs. Presupuesto.

No se efectúa análisis del año 2007 porque este producto se lanzó al mercado en Septiembre del 2008.

El producto oncológico tuvo en el 2008 movimiento a partir de Septiembre del 2008. El ingreso se cumplió en un 307% debido a que se obtuvo un ingreso de \$ 16.789 cuando lo presupuestado fue de \$ 5.467.

Los gastos de ventas son del 142%, se incrementó en \$ 47.722 sobre el presupuesto, en gastos administrativos es del 135% los que corresponde a un incremento en gastos vs. el presupuesto de \$ 37.181.

En este período se proyectó una pérdida de \$107.058 cuando lo presupuestado fue de pérdida de \$144.238.

Para el ejercicio del 2009 el producto oncológico cumplió en sus ingresos en el 58%, la siniestralidad presupuestada es del 25% sobre los ingresos, la siniestralidad real correspondió al 12%, esto se debe a que el producto oncológico tiene un período de carencia del 25%.

Los gastos de ventas se han cumplido en un 64%, los gastos administrativos se proyectaron en \$ 37.562 por lo que el gasto real está sobre el presupuesto por \$42.920 los mismos que corresponden al registro porcentual de las áreas de apoyo con el cambio de distribución al producto, cuya reasignación no estuvo contemplada en el presupuesto.

3.3 ANÁLISIS FLUJO DE CAJA AÑO 2009

Según los datos observados en Anexo No. 9, podemos mencionar que:

Saludsa ocupa el 66% del efectivo que ingresa a la empresa para cubrir los pagos correspondientes al costo de la empresa, los mismos que pueden ser a los clientes o a las clínicas, hospitales laboratorios médicos, etc., que presten el servicio a los afiliados.

Saludsa debe contar con un promedio aproximado del 26% de los valores recibidos por ingresos como saldo de seguridad de caja por 8 días para cubrir los pagos diarios que se realizan a los clientes.

Saludsa destina el 10% del efectivo a los pagos a los empleados por concepto de sueldos y comisiones, los mismos que se realizan dos veces al mes estas fechas están entre el 8 y el 25 de cada mes.

Los gastos recurrentes de la empresa donde incluye los pagos a cada uno de los proveedores corresponden al 12% de los valores recibidos por concepto de ingresos de la compañía.

Saludsa destina el 3% de los ingresos como pago de impuestos, el 5% para el pago de dividendos.

El monto de inversiones colocadas en el 2009 corresponde al 1% de los ingresos percibidos en el período.

El saldo mensual promedio de la cuenta caja-bancos en relación a los ingresos corresponde al 3% de los valores percibidos.

3.4 ANÁLISIS SEGÚN LAS RAZONES FINANCIERAS

CUADRO No 3

RAZONES DE LIQUIDEZ	FÓRMULA	2007	2008	2009	% PROM CRECIM	INTERPRETACIÓN
Capital de Trabajo	= A. Corriente – P. Corriente	= 2.529.649	3.318.932	4.530.063	34%	Saludsa cuenta con un capital de trabajo para el año 2009 de \$4.530.063, el mismo que en el transcurso de los años ha incrementado. Corresponde al valor que le que quedaría a la empresa luego de cubrir sus deudas a corto plazo. El mismo que ha tenido un crecimiento promedio del 34% en relación a los años presentados
Razón Corriente	= $\frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$	= 1,48	1,59	1,76	9%	Saludsa por cada dólar que debe tiene disponible \$1.76 para cubrir sus obligaciones a corto plazo. El mismo que tiene un crecimiento promedio del 9%.
Prueba de Acidez	= $\frac{\text{Activo Corriente} - \text{Inventarios}}{\text{Pasivo Corriente}}$	= 1,48	1,59	1,76	9%	Saludsa por cada dólar que debe tiene disponible \$1.76 para cubrir sus obligaciones a corto plazo con su activo disponible. Cuyo crecimiento promedio es del 9% en relación a los años anteriores
Índice de Cartera	= $\frac{\text{Cuentas por Cobrar} \times 360}{\text{Ventas a Crédito}}$	= 6,77	7,18	6,36	-3%	Su Índice de rotación de cartera corresponde a 6 días para la recuperación de las cuentas por cobrar a sus clientes, el mismo que ha ido bajando en un 3% en relación a los años anteriores debido a cambio de política de gestión de cobros del Dep. de Recaudaciones y Cobranzas
Índice de Proveedores	= $\frac{\text{Cuentas por Pagar} \times 360}{\text{Compras}}$	= 34,16	69,47	37,89	5%	Saludsa cumple sus obligaciones a terceros en un promedio de 38 días desde la fecha de recepción de la factura, siempre respetando las políticas de pago y las negociaciones de plazos con el proveedor.
Índice de Caja	= $\frac{\text{Activ Corr} - \text{Invent-CxCob}}{\text{Pasivo Corriente}}$	= 1,15	1,20	1,33	8%	Por cada dólar de deuda a corto plazo tengo un sobrante de 0,33 ctvs. adicionales para cubrir otras exigencias del giro del negocio, tiene un crecimiento promedio del 8% en los últimos tres períodos

RAZONES DE ROTACIÓN	FÓRMULA	PERÍODOS			% PROM CRECIM	INTERPRETACIÓN
		2007	2008	2009		
Rotación del Capital de Trabajo	$= \frac{\text{Ventas Netas}}{\text{Capital de Trabajo}}$	= 18,93	17,49	15,03	-11	El capital de trabajo durante el período rotó 15.03 veces, cuyo promedio en los últimos tres años es de 11 veces
Rotación de Activos Fijos	$= \frac{\text{Ventas Netas}}{\text{Activos Fijos}}$	= 22,11	27,62	35,88	27	Los activos fijos de Saludsa rotan en 35.88 veces en el año, es decir que las ventas en éste año fueron superiores ya que se logro vender 35.88 veces lo invertido en activo fijo bruto. Los mismos que han rotado en un promedio de 27 veces en los últimos 3 periodos
Rotación de Activos Totales	$= \frac{\text{Ventas Netas}}{\text{Activos Totales}}$	= 4,54	5,04	5,30	8	La rotación de los activos totales corresponde a 5,3, este índice nos indica que los activos de la empresa rotaron 5,30 veces, es decir por cada dólar invertido en los activos totales generó ventas por \$5,30, es un índice satisfactorio ya que la relación mínima debe ser de 1 a 1.

RAZONES DE RENTABILIDAD

	FÓRMULA	PERÍODOS			% PROM CRECIM	INTERPRETACIÓN
		2007	2008	2009		
Margen de Contribución	= Ingresos - Costos	= 16.688.317	20.452.414	22.718.548	17%	Saludsa en el ejercicio del año 2009 obtuvo un margen de contribución de \$ 22.718.548, los mismos que corresponden a la utilidad de los productos luego de cubrir sus costos. El mismo que ha tenido un promedio de crecimiento del 17% entre los períodos presentados
Margen de Utilidad	= $\frac{\text{Utilidad Neta} \times 100}{\text{Ventas Netas}}$	= 5,17	4,76	4,89	-3%	El margen de utilidad corresponde a 4,89, es decir las ventas de la empresa generaron el 5% de utilidad neta, es decir cada \$1 dólar vendido generó una utilidad de \$0,05 centavos. El mismo que es mayor al año 2008 pero inferior al 2007 por lo que ha tenido un decrecimiento promedio del 3%
Rentabilidad Patrimonial	= $\frac{\text{Utilidad}}{\text{Patrimonio}}$	= 0,84	0,85	0,88	2%	Por cada dólar invertido Saludsa tiene la capacidad de generar una utilidad de 0,88 centavos, el mismo que tiene un crecimiento promedio del 2%
Rentabilidad Activos	= $\frac{\text{Utilidad}}{\text{Activos Totales}}$	= 0,37	0,38	0,41	5%	Saludsa genera 0,41 centavos de utilidad en relación a sus activos totales, el mismo que ha incrementado en un promedio del 5% en los últimos tres períodos.

RAZONES DE ENDEUDAMIENTO

		PERÍODOS			%	
FÓRMULA		2007	2008	2009	PROM	CRECIM
Apalancamiento	= $\frac{\text{Total de Activos}}{\text{Patrimonio}}$ =	2,28	2,27	2,16		-3%
Saludsa necesita 2,16 veces el patrimonio para cubrir el total de activos el mismo que no ha tenido variación significativa en el transcurso de los ejercicios económicos.						
Deuda sobre Total de Activos	= $\frac{\text{Total Deuda}}{\text{Total Activos}}$ =	0,56	0,56	0,54		-2%
Deuda sobre el total de activos es a 0.54, este indice nos indica si a Saludsa le tocaría pagar su deuda total debería comprometer el 54% de sus activos.						
Razón de Deuda Corto Plazo	= $\frac{\text{Deuda Corto Plazo}}{\text{Deuda Total}}$ =	0,89	0,88	0,86		-2%
Razón de la deuda a corto plazo, Saludsa del total de sus deudas el 86% corresponden a deudas a corto plazo.						

Elaborado por: La Autora

3.5 ANÁLISIS MACROECONÓMICO DEL ECUADOR 2009

La economía ecuatoriana para el año 2009 se enmarcó en una planificación en base a la inversión del sector público, en áreas estratégicas para generar empleo, el presupuesto general del Estado para este año se calculó aproximadamente en diecisiete mil quinientos millones de dólares con una base del precio del petróleo en \$ 85,40 por barril, cabe indicar que al final el año 2009 no tuvo una proforma presupuestaria totalmente aprobada por lo que se trabajó con la plataforma presupuestaria del 2008 y el precio del petróleo cerró a \$52.6 por barril de crudo ecuatoriano, según los principales indicadores Macroeconómicos del Banco Central del Ecuador.

Dentro de las variables macroeconómicas que han sido representativas en el país son: la inflación, empleo, tasas de interés, producto interno bruto, balanza comercial, recaudación de impuestos, deuda externa, remesas de migrantes.

La inflación anual en el 2009 cerró con una tasa del 4.31% por la estabilización en los precios de materias primas, haciendo que los costos de fabricación bajen o permanezcan estables.

La canasta básica de productos en Diciembre cerró en \$528,90 y la línea de pobreza llegó a \$ 377,87 de acuerdo a los datos reportados por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos INEC.

Al finalizar Diciembre 2009 la balanza comercial del país tuvo déficit de \$ 332 millones aproximadamente, según datos del Banco Central del Ecuador, en el 2008 esta cerró con un saldo positivo de \$910 millones.

Debido a la crisis financiera mundial el gobierno nacional instauró una política para incentivar el consumo de las familias y decretó en Julio de 2009 el pago mensual de los fondos de reserva, incrementando así directamente el ingreso en un 8,33% de la remuneración de aportación al IESS, esta medida fue adoptada por un plazo de 3

años, luego del cual los fondos se volverían a acumular de acuerdo a las políticas que se tomarán en el futuro.

En el ámbito de la deuda externa el Ecuador renegoció los bonos Global 2010 y 2030 por un monto de 2.900 millones de dólares de esos papeles, a un costo que bordea los 900 millones de dólares, se calificó a este proceso de innovador a nivel internacional desde el punto de vista de negociación de deuda. Consideración que se la manejó de diferente manera en comparación con las experiencias de los anteriores gobiernos que habían planteado acuerdos de pago con renegociaciones que afectaron directamente a los presupuestos nacionales de aquellas épocas, destinando cantidades excesivas de fondos para el servicio de la deuda externa ecuatoriana.

La política del manejo de la deuda externa detalla un nuevo proceso en el manejo de las finanzas públicas, las mismas que se han enmarcado en manejos soberanos y con visión social, cuyo resultado es dejar de pagar \$7.505 millones aproximadamente en los próximos 20 años. La objetividad del manejo de la misma se refleja en las altas cantidades de recursos invertidos en los sectores de educación, salud, vivienda, construcción vial, inversión social, reinserción de la población con problemas de discapacidad, etc.

En el 2009 se mantuvo la misma política del rol del Estado en la economía, para regular los mercados oligopólicos, recuperar los recursos naturales y el rol de los gobiernos locales, que estaban totalmente desarticulados y sin relación entre ellos. El gobierno invirtió ingentes recursos económicos en los sectores sociales, bonos de la pobreza, créditos a través del Banco Nacional de Fomento, educación, vivienda, subsidios, readecuación de carreteras, construcción y mejoramiento de los aeropuertos en las ciudades internas como son Lago Agrio, Latacunga, Salinas, Cuenca, San Cristóbal, etc.

La inversión millonaria realizada en infraestructura como carreteras, aeropuertos, mejoramiento hospitalario, readecuación de infraestructura educativa, construcción de viviendas populares, etc., es otro elemento importante, que tiene que ver con la

recuperación de los recursos naturales, el cobro de los impuestos vigentes y el manejo adecuado de las finanzas públicas, crecimiento y participación de la recaudación por impuestos, de acuerdo a los resultados del Servicio de Rentas Internas en el 2009, generando ingresos por \$6.700 millones con un 8% de incremento aproximado en relación con el año 2008.

Los niveles de desempleo de Ecuador según resultados del INEC se ubican en tasas del 6,5% de desempleo nacional y 7,9% en el desempleo urbano, generando un crecimiento del mismo con relación al año 2008, en donde el desempleo se ubicó en el 5,9% y 7,3% respectivamente. En el año 2009 el subempleo tuvo un crecimiento con relación al 2008 ubicándose en el 64,2% subempleo nacional y 54,8% subempleo urbano. Cabe indicar que las personas que tuvieron acceso a una plaza de trabajo lo hicieron principalmente en el sector público, mediante este se ha invertido en los sectores sociales y ha direccionado nuevas fuentes de empleo, las mismas que no han sido suficientes para generar mayor contratación de personal. Los sectores más afectados con la disminución de plazas de trabajo fueron el turismo, transporte, agricultura, comercio, etc., se estima que se redujeron aproximadamente 220.600 empleos a nivel nacional.

Además con la grave crisis económica internacional, el Ecuador se vio disminuido en sus ingresos por remesas de los emigrantes, ubicándose en 2.495 millones, siendo esta cifra menor en 11,6% con respecto al 2008. España se ubicó en el país de donde provienen la mayor cantidad de ingresos por este rubro, desplazando a un segundo lugar a Estados Unidos. Las provincias que mayor volumen de remesas recibieron en el 2009 fueron Guayas, Pichincha y Azuay con un 76,1% del total de ingreso. Según publicación del Banco Central del Ecuador “Evolución anual de remesas”.

En la migración interna existe un crecimiento del 0,86%, en el 2007 se ubicó en 14,00% y al finalizar el 2009 esta llegó al 14,86%. La migración interna se da principalmente de provincias pequeñas y de escasos recursos hacia provincias consideradas principales, como Pichincha y Guayas. De igual forma, este tipo de migración se entiende como el traslado de pobladores del sector rural al ámbito urbano en búsqueda de mejores condiciones de vida.

Las tasas de interés en el 2009 estuvieron marcadas por la fijación de las mismas a través del Banco Central del Ecuador con una política económica errada, lo que generó que exista un incremento en las mismas, la finalidad del gobierno era propender su disminución. Dentro de las políticas de reducción, el gobierno estableció líneas de crédito a través de la banca pública Banco Nacional de Fomento, con los préstamos \$5.000 dólares, al 5% de tasa de interés y a 5 años plazo, este tipo de crédito intenta canalizar recursos para pequeños emprendedores. Además se ofrece a través de Banco del Pacífico el crédito para tu primera casa, con el fin de incentivar al sector de la construcción, tomando en cuenta que este es un eje dinamizador del empleo, principalmente de mano de obra no calificada como son obreros de la construcción. El objetivo de este plan es colocar créditos a 12 años plazo con una tasa del 5% fija y hasta \$ 60.000,00 con bono de \$5.000.

Al margen de la política establecida, se determina que las tasas activas corporativas y empresariales se ubican en el 9,19% y 9,90% respectivamente a Diciembre de 2009, para Pymes 11.28%, micro crédito 23.29%, tomando en cuenta que la economía ecuatoriana está anclada al dólar, estas tasas son excesivamente altas teniendo una gran brecha con la tasa pasiva ubicada en 4,87% anual aproximada.

En el sector monetario se puede determinar que las captaciones del sistema financiero al 2009 reportó \$ 14.677 millones en captaciones en el sistema financiero y con una cartera de crédito por vencer de \$13.233 millones de dólares, lo que significa que hubo un exceso de liquidez en el mercado.

3.6 ANÁLISIS DE LAS VARIABLES DEL MERCADO

El mercado de la salud en el Ecuador, ha sufrido un cambio sustancial en los últimos 15 años. Al hablar de este, nos enfocamos en el análisis de empresas de medicina prepagada, posicionadas y en ardua competencia por alcanzar y cubrir las necesidades de clientes corporativos (empresas) y planes individuales a nivel nacional; con coberturas diferentes; además empresas aseguradoras direccionadas a cubrir los espacios del servicio de salud y por otro lado participantes como son: El Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social del Ecuador, el ISSFA, ISSPOL, Seguro

Social Campesino, centros médicos del Ministerio de Salud, Clínicas Privadas, Hospitales Privados, etc.

Si bien la salud es un derecho fundamental de cada uno de los ecuatorianos, de acuerdo a lo establecido en la Constitución Política del Ecuador. La brecha en la cobertura a todos los ciudadanos cada vez es mayor, los índices de desempleo y subempleo, nos hacen percibir la inmensa cantidad de personas que no tienen un seguro de salud fijo.

La falta de una red pública posicionada, eficiente, comprometida con la salud de los habitantes y con infraestructuras adecuadas, hacen propicio el espacio para la creación de sistemas paralelos de salud privados. El negocio privado deja grandes utilidades al sector, ofreciendo servicios a través de planes médicos que compiten en el mercado, con un cliente cada vez más exigente.

Estos antecedentes nos hacen detallar que este mercado mueve grandes cantidades de dinero, infraestructuras cada vez más consolidadas, con un IESS en un proceso de mejoramiento que no ha sido suficiente pero que es el motor del servicio médico en el país.

En el mercado están empresas de medicina prepagada que compiten con sus contratos de servicios médicos por alcanzar posicionar marcas, infraestructuras, calidad en el servicio, personal capacitado, etc.

Dentro del grupo de empresas de medicina prepagada que al momento se encuentran en el mercado están las empresas Saludsa con un 41,10%, Humana con 16,06%, Ecuasanitas con 16,91%, BMI con 10,85%, con porcentajes menores están Cruz Blanca, Vida Sana, Alfamedical, Transmedical, Mediken, etc., repartiéndose 585.424 usuarios de sus servicios, este posicionamiento en el mercado está dado en relación a empresas de medicina prepagada netamente.

Adicional a este análisis se debe tomar en consideración las empresas aseguradoras que han incursionado con éxito en este ramo de seguros. El análisis incluidas estas, se detalla a continuación.

CUADRO No.4

PARTICIPACIÓN PREPAGAS Y ASEGURADORAS 2009		
TIPO EMPRESA	NOMBRE DE EMPRESA	% PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO
PREPAGA	SALUD	32,82%
PREPAGA	ECUASANITAS	13,50%
PREPAGA	HUMANA	12,82%
SEGUROS	BMI	8,66%
SEGUROS	PANAMERICAN LIFE	7,77%
SEGUROS	BOLIVAR	3,98%
PREPAGA	CRUZ BLANCA (SALUD COOP)	2,17%
PREPAGA	MEDEC	2,11%
SEGUROS	ROCAFUERTE	2,07%
PREPAGA	VIDA SANA	2,01%
PREPAGAS	PLUS MEDICAL SERVICES	1,95%
SEGUROS	INTEROCEÁNICA	1,64%
PREPAGA	TRANSMEDICAL	1,36%
PREPAGA	MEDIKEN	1,32%
SEGUROS	PANAMERICANA DEL ECUADOR	1,24%
SEGUROS	ATLAS	1,13%
PREPAGA	ALFAMEDICAL	1,12%
SEGUROS	SUCRE	0,90%
SEGUROS	AMEDEX	0,64%
SEGUROS	GENERALLI	0,36%
SEGUROS	CERVANTES	0,23%
SEGUROS	LA UNIÓN	0,10%
SEGUROS	SEGUROS UNIDOS	0,08%
TOTAL		100%

Fuente: Análisis de mercado Saludsa

De esta información se desprende que el total de usuarios de seguros de medicina prepagada al 2009 son 733.069 aproximadamente, de los cuales 147.645 corresponden a usuarios que han tomado un seguro médico a través de empresas de seguros especializados en este ramo.

De acuerdo a estadísticas realizadas por la empresa Saludsa, se desprende que al año 2009 un 6% del total de la población ecuatoriana tiene acceso a este servicio.

Principalmente su canal de distribución ha sido el colocar planes a nivel corporativo es decir a nivel de empresas, microempresas, los mismos que tienen coberturas especiales, son flexibles y con un menor precio en relación a un contrato individual.

Los convenios con clínicas, hospitales, laboratorios médicos, redes de farmacias privadas, así como la construcción de infraestructuras propias, han sido la estrategia que la gran mayoría de prepagas han optado para abaratar costos y cubrir a un mayor número de clientes.

CAPÍTULO IV

4.1 DISEÑO DE LA PROPUESTA

4.1.1 Herramienta de la Elaboración del Presupuesto en Saludsa

Este capítulo presenta la metodología de elaboración del presupuesto de Saludsa, con la finalidad de planificar todas las áreas de la empresa en un mismo formato, procedimiento, orden y estructura ideal para el negocio de medicina prepagada.

Para iniciar con la elaboración del presupuesto es necesario un comité presupuestario el mismo que debe estar conformado por los siguientes ejecutivos de la empresa:

- Gerente General
- Gerente Comercial
- Gerente de Prestaciones y Beneficios
- Gerente de Recursos Humanos
- Gerente de Tecnología de Información (Sistemas)
- Gerente Financiero

Dada la importancia del presupuesto para la toma de decisiones es necesario que el comité cuente con el nivel más alto de ejecutivos, que tengan poder de decisión, que conozcan los objetivos de la empresa, la planificación estratégica, y las particularidades del negocio.

La naturaleza de cada uno de los rubros que forman parte del presupuesto deben ser de conocimiento de cada uno de los miembros del comité, dependiendo al área que pertenecen, así el Gerente Comercial manejará todo el entorno que afecta a cada uno de los productos a comercializarse.

Este comité define responsabilidades entre los miembros, se establece cronogramas de entrega de la información a cada área involucrada y también los planes de negocio sobre nuevos productos, modificaciones a los actuales, alianzas con empresas, etc.

Los presupuestos se realizan de forma parcial, por cada departamento se generan aprobaciones, modificaciones y consolidación de los mismos a través de los formatos entregados para la inclusión de datos por parte del departamento de presupuestos. Los mismos que al final serán consolidados en el maestro de presupuestación general nacional, previa la entrega de toda información de cada área componente de la organización.

4.1.1.1 Presupuesto de Ventas

La base para la elaboración de todos los presupuestos parte en función del pronóstico de ventas, el paso inicial es la determinación de los ingresos, los que se obtienen a través de los pronósticos de ventas.

El Gerente Comercial, es el responsable de elaborar la proyección de las ventas, según la planificación con los directores de ventas, coordinadores de negocios, gerentes de producto.

Para esta proyección se debe tomar en cuenta las características de cada negocio y definir que variables interfieren en cada uno de los productos como:

- Estrategias de ventas
- Número de vendedores (crecimiento)
- Monto de media de ventas, esto permite establecer el monto de ventas.
- La productividad de ventas de cada uno de los productos debe ser elaborado para cada sala de ventas, agencia y consolidarlo por región y a nivel nacional, en base a la productividad estimada por cada vendedor, es de acuerdo a la experiencia de cada uno, el monto de productividad se establecerá según a la

categoría de vendedor, los cuales pueden ser Sénior, Junior o Freelance. Broker's

- Su presentación debe ser en cantidad y monto.
- Plan de marketing, que contiene la estructura del gasto en publicidad y promoción, lanzamiento de nuevos productos
- Informe sobre las contrataciones de personal del área de ventas anual.

4.1.1.2 Presupuesto de Costo (Producción)

El costo de producción de la compañía se establece a través del valor de siniestralidad reflejado en cada producto, quien prepara la información es la Gerencia de Prestaciones y Beneficios.

Se establece a través del cálculo de ingresos estimados con las siguientes variables:

- Ingresos por producto, región.
- Número de usuarios
- Promedio de costos históricos reales (3 años)
- Promedio de ingresos históricos reales (3 años)
- Días laborables por mes
- Costo diario por usuario.

Con estas variables se estructuran los supuestos para la preparación del presupuesto de producción anual. Es importante tomar en cuenta que para este cálculo la experiencia del presupuestador es importante, porque del conocimiento del negocio dependerá en gran medida el establecimiento de flujos de caja, que permitan una cobertura óptima de todos los reembolsos de clientes que se presenten. De acuerdo a este presupuesto la Gerencia Financiera también podrá establecer los excedentes del flujo para inversiones en corto plazo y optimizar los recursos económicos con una mayor rotación del dinero en el negocio.

4.1.1.3 Presupuesto de Personal

La base del presupuesto de personal es el número de empleados que cada área mantiene, nuevas contrataciones, ascensos futuros, creación de nuevas unidades, contratos anuales no renovados, despidos intempestivos, etc. Este presupuesto va de la mano con la evolución del incremento del presupuesto de ventas, presupuesto de producción. Pues a medida que estas áreas creen mayor ingreso, esto generará una relación directa con el costo, a mayor carga de trabajo, mayor número de contrataciones y esa ha sido la tendencia dentro de la empresa en los últimos cinco años.

Las variables del presupuesto del personal son:

- Número de personal antiguo
- Número de personal nuevo por área de la empresa
- Planes de capacitación
- Atención a empleados
- Agasajos navideños
- Uniformes
- Sueldos, salarios y beneficios por cargo

Cabe indicar que dentro del número de personal estarán las personas que se vayan ubicando en actividades que interfieran directamente en la producción, es decir en el costo del negocio y las otras que formen parte del gasto. Por ejemplo en el producto corporativo, los médicos auditores son parte del costo del negocio, porque están directamente relacionados con el producto. Otro ejemplo que podemos citar: una de las estrategias de la Gerencia Comercial para incrementar sus ventas en el producto Pool, a través de la creación de una nueva sala de vendedores, ahí se genera un requerimiento de nuevas contrataciones, y como el presupuesto está relacionado con todas las áreas de la compañía, se debe medir la necesidad de contratar un ejecutivo de cuenta pool, una enfermera liquidadora, etc., esto desde el punto de vista de que van a incrementar las ventas, la gestión de atención al cliente es más alta por lo que se requiere modificar la estructura.

Estas necesidades son informadas a RRHH por cada uno de los departamentos involucrados ya que ellos son los responsables de medir la capacidad de consecución de tareas con su equipo de trabajo. Al momento la relación es la siguiente: Si el área comercial contrata 15 vendedores, prestaciones y beneficios necesitará un ejecutivo de cuentas nuevo.

4.1.1.4 Presupuestos de Gastos

Los gastos de la Compañía sean estos del negocio, o administrativos deben ser preparados por cada uno de los departamentos y con el apoyo del departamento de administración, quien proporcionará precios actuales de gastos los mismos que serán entregados a la Gerencia Financiera, en donde se toma como base los gastos históricos reales y se estima una proyección en relación a algunas variables como pueden ser el porcentaje de inflación al cierre del ejercicio real, número de personas, gastos promedio, todo dependiendo de la naturaleza de cada uno de los gastos, los mismos que deben ser elaborados en el archivo entregado por el Departamento de Presupuestos.

Las variables más importantes para la estructuración del presupuesto de gastos son:

Dentro de los gastos del negocio: costos por correo, papelería, servicio básicos, arriendos, útiles de oficina. En los gastos del negocio se presupuestarán todos los valores correspondientes a los recursos que necesitarán todos los departamentos que intervienen en el producto entre los que tenemos (Comercial, Prestaciones y Beneficios).

En los gastos administrativos se presupuestarán todos los valores correspondientes a los recursos que necesitarán todos los departamentos que prestan servicios de gestión administrativa a la empresa entre los que tenemos (Gerencia General, Finanzas, Contabilidad, Tesorería, Recursos Humanos, Sistemas).

Los gastos por la naturaleza y las políticas de la empresa son distribuibles, dependiendo del departamento o persona que vaya a hacer uso del recurso. Por

ejemplo: Si se contrata una enfermera liquidadora tanto su sueldo, y gastos se distribuirán a los productos de la empresa según los porcentajes establecidos por cada departamento según los índices de asignación aprobados, cuya asignación se refleja en la proyección de los Estados Financieros por Productos.

4.1.1.5 Presupuestos de Equipos e Infraestructura

Las variables a considerar en este presupuesto son:

- Mantenimiento de muebles y equipos
- Mejoras de estructura
- Renovación de equipos
- Necesidad de compras nuevas de mobiliario y equipos

Debemos tomar en cuenta que la contratación de nuevo personal involucra la creación de un puesto de trabajo el mismo que está compuesto de espacio físico y equipos electrónicos en esta adquisición a más de los equipos se debe considerar los rubros de licencias, mantenimientos, cableado, construcción, adecuaciones.

Lo referente a equipos, licencias, servicios de tecnología y soporte informático es responsabilidad de la Gerencia de Tecnología de Información, quien deberá detallar si los desembolsos por adquisiciones, renovaciones y mejoras van a generar un gasto o un costo para la empresa.

La parte de infraestructura física es responsabilidad de la Gerencia Financiera Administrativa, quien debe considerar la elaboración de nuevos puestos de trabajo, remodelaciones, adecuaciones, arriendo de inmuebles, etc., de acuerdo a los requerimientos de las áreas que vayan a expandirse en la compañía.

La presentación de cada uno de los presupuestos deben estar dentro de los formatos, o cédulas presupuestarias proporcionados por la Unidad de Presupuestos, quien consolidará la información a nivel nacional, para la presentación del informe

preliminar del mismo para la respectiva aprobación por parte del Directorio de la empresa, posteriormente, y luego de haber realizado los ajustes recomendados por el Directorio, se elevará a conocimiento y aprobación del Directorio del Holding.

4.1.1.6 Consideraciones Generales

- Todos los presupuestos antes mencionados deberán ser preparados en las cédulas de información presentadas por la unidad de presupuestos, de acuerdo a las necesidades de cada área.
- El presupuesto debe estar elaborado por cada sucursal y productos.
- Distribuido por períodos.

El éxito de la presupuestación para la compañía dependerá principalmente del expertise de cada uno de los participantes de la elaboración del mismo, la particularidad del negocio debe ser entendida por el ejecutivo, la misma que presentará la planificación y el horizonte de la empresa por el siguiente período presupuestado y la ejecución del mismo en el tiempo.

4.2 GUÍA PARA DESARROLLO DE LA HERRAMIENTA

El presente trabajo consta de una herramienta desarrollada en Excel, el mismo que contempla:

- Hoja de datos
- Cédula de ingresos
- Cédula de costos
- Cédula de gastos de operación
- Cédula de gastos generales del negocio
- Cédula de gastos generales administrativos
- Cédula de remuneraciones

- Cédula de depreciaciones y amortizaciones
- Estado de resultados por productos
- Flujo de caja
- Balance presupuestado

Este archivo debe ser entregado a cada responsable para ingreso de la información que le corresponda a cada uno de los funcionarios, lo que nos permitirá optimizar el tiempo en la consolidación de la información a ser presupuestada.

4.2.1 Hoja de Datos

La hoja de datos está compuesta por cada uno de los ítems que debe considerarse para la elaboración del presupuesto, por lo que cada responsable del comité presupuestario debe ingresar la información donde le corresponda.

1. Las ventas serán ingresadas según la información proporcionada por el área comercial de la empresa (Detalle de Ingresos) según su presupuesto de planeación de ventas.
2. El porcentaje de siniestralidad es proporcionado y elaborado por parte de la Gerencia de Prestaciones y Beneficios.
3. Existe un espacio designado como variables, en el mismo donde se debe colocar los porcentajes de cálculos que permitirán conocer las estimaciones de los gastos, entre estos tenemos:
 - a. Porcentajes de inflación
 - b. Porcentajes de incremento de remuneraciones
 - c. Porcentaje de pago a proveedores
 - d. Montos de publicidad por productos, etc.

Se ha colocado las variables que se toman en cuenta para el cálculo de estimación de gastos de cada uno de los productos, los mismos que deben ser actualizados según sea pertinente por la naturaleza del mismo.

4. Distribución de gastos, en éste espacio se registra los porcentajes de asignación o distribución de cada departamento a los centros de costos por productos, estos porcentajes varían anualmente y son aprobados por el comité de gerentes.
5. Gastos generales del negocio, en este espacio el responsable del presupuesto de cada departamento o la gerencia financiera debe asignar los recursos presupuestados para cada departamento que contribuyen directamente al desarrollo del negocio, el mismo que se puede calcular en base al promedio de la información histórica y los posibles incrementos y variables por cambio de escenario.
6. Gastos generales de administración, se debe colocar la estimación de los gastos de cada uno de los departamentos de apoyo, considerando el promedio histórico y las distintas variables de los escenarios conocidos.
7. Nómina Saluds personal antiguo, se debe ingresar la última remuneración pagada, la misma que nos permitirá proyectar el gasto del año futuro, a éste cálculo se le debe adicionar el porcentaje de incremento de remuneraciones aprobada por el comité de gerentes de la compañía.
8. Nómina gastos variables, se debe estimar el promedio histórico del monto pagado y realizar la proyección correspondiente para el año a presupuestar, el mismo que debe ser por cada departamento.
9. Beneficios adicionales, para que el cálculo de los gastos de personal sean lo más acertados se debe incluir cada uno de los beneficios para los empleados, el mismo que está bajo la responsabilidad del departamento de RRHH y son asignables a cada departamento por el número de empleados de cada área.

10. Remuneraciones del personal administrativo, al igual que los gastos de remuneraciones del negocio se debe tomar el monto del último rol real pagado, adicionar el porcentaje de incremento aprobado y la estimación promedio de las variables, y los beneficios que correspondan a los empleados del área administrativa.
11. Nuevas contrataciones, está dividida por cada una de las áreas (Comercial, Prestaciones & Beneficios, Administrativos), el mismo que debe ser ingresado el número de personal a contratar y el número de mes de inicio.
12. Depreciaciones y amortizaciones, se coloca el promedio de los gastos incurridos en el año promedio más los montos a ser gastados o registrados por este concepto, por lo que este espacio se considerará únicamente los datos históricos.
13. Proyectos e inversiones, todos los gerentes responsables de los proyectos deberán indicar; monto, la naturaleza, período, etc.; el mismo que será calculado e incluido en la presentación de los estados financieros.

4.2.2 Cédula de Ingresos

En esta cédula podemos visualizar los montos de los ingresos estimados para cada producto de la empresa, los mismos que están separados por región y producto, cuentan también con el resumen nacional de cada uno de los productos.

La cédula de ingresos nos permite obtener los montos de los ingresos - ventas, para lo cual toma la información de la hoja de datos “Detalle de Ingresos” y las cantidades las transforma en montos, se debe incluir el monto inicial de cartera (final año anterior), el monto promedio de las comisiones operacionales, los mismos que para su fácil identificación están pintados de color lila, la suma de estos componentes nos da el valor de los ingresos estimados de la empresa.

El cálculo de incremento de precios en los productos Individual, Pool y Oncocare se lo realiza una vez al año a la cartera total de clientes, en el producto Corporativo la gerencia de este producto es el encargado de proporcionar el monto mensual de incremento por cada región estimando los vencimientos de los clientes

4.2.3 Cédula de Costos

Esta cédula nos permite visualizar el porcentaje de siniestralidad estimada para cada uno de los productos y determinar el margen de contribución de cada línea del negocio de la compañía, los mismos que son obtenidos del resultado de los ingresos menos el monto estimado por reembolsos a los clientes.

Esta cédula toma la información de la hoja de datos porcentajes de siniestralidad de costo, y se hace el cálculo en función al porcentaje de siniestralidad estimado, el mismo que es distribuido en los tipos de costo (ambulatorio, hospitalario, otros costos, fee administrativo, provisión costo) en función al porcentaje de carga de cada uno.

4.2.4 Cédula de Gastos de Operación

En esta cédula podremos ver los gastos que están directamente relacionados con la gestión para llegar al cliente, los mismos que son responsabilidad de la Gerencia Comercial y Financiera la estimación correspondiente, está detallados por ciudad y producto y la consolidación nacional para mejor análisis.

En ésta cédula los gastos que son considerados son: variable por comisión de ventas, comisiones a ser pagadas a Broker's, comisión por débitos bancarios de las cuentas de nuestros clientes, publicidad, tarjetas de identificación.

Para la realización de estos cálculos se toman en cuenta la información de la hoja de datos “Variables a Considerar en los Productos” y adicional se debe ingresar el promedio del gasto de tarjetas de identificación.

Lo relacionado al cálculo de la remuneración variable por concepto de comisiones de los vendedores sumará a los estados financieros en “Remuneraciones Variables” a cada uno de los productos.

4.2.5 Cédulas de Gastos del Negocio

En esta cédula podemos ver los gastos de las áreas que intervienen directamente con el producto, los gastos que incurren para su gestión, los mismos que están separados por productos y ciudades.

La cédula de gastos del negocio está conformada por el valor total de las estimaciones de los gastos realizados por cada uno de los departamentos, cuya información es ingresada en la hoja de datos “Gastos Generales por Departamento (Gastos del Negocio)”.

Adicionalmente se deben considerar los gastos que el nuevo personal de ventas incurre, el mismo que son añadidos a gastos de oficinas con el porcentaje de distribución correspondiente, a cada producto y ciudad.

4.2.6 Cédulas de Gastos Administrativos

Nos permite visualizar los gastos de las áreas de apoyo en la gestión de la empresa, los mismos que son de asignación nacional, los mismos que son estimados e la hoja de datos “Gastos Generales Áreas Administrativas”, ingresados por departamento.

Y los mismos serán asignados al estado de pérdidas y ganancias a nivel de región según los porcentajes establecidos, para este caso se asignará el 48% a la Sierra, 48%

Costa, 4% Austro, cumpliendo la política de asignación de gastos que maneja la empresa.

4.2.7 Cédula de Remuneraciones

En esta cédula podemos ver el gasto destinado al pago de personal pertenecientes a la nómina de Saludsa, por lo que contiene las remuneraciones del personal de las áreas involucradas en los gastos de negocio y administrativos así como también los beneficios adicionales que la empresa le proporciona a sus empleados como capacitación, seguro médico, entre otros, y los gastos a incurrir por las nuevas contrataciones.

Para la estimación de las remuneraciones se debe Ingresar en la hoja de datos “Nómina Saludsa Fijos (Gastos del Negocio Personal Antigo)”, “Variables, Beneficios Adicionales (Antigo)” las remuneraciones que se incurre al período de cálculo.

Para el personal administrativo en la hoja de datos “Remuneraciones Personal Administrativo (Antigo) y “Beneficios Adicionales Personal Administrativo (Antigo)” se debe ingresar las remuneraciones incurridas en el período de cálculo.

También se consideran el detalle de contrataciones necesarias para el personal de operación y administrativos, el mismo que se calcula en función a la fecha de ingreso y a los sueldos por cargo.

No debemos olvidar que existe un monto de remuneraciones variables que vienen desde la cédula de gastos de operación los mismos que corresponden a variable por comisiones el mismo que sumara al grupo de cuenta “Remuneraciones Variables” dentro del estado de pérdidas y ganancias.

4.2.8 Depreciaciones y Amortizaciones

En esta cédula podemos visualizar el gasto generado por la utilización de los recursos como software, depreciaciones, los gastos de remodelaciones, los proyectos y registro de gasto correspondiente en el período.

En la hoja de datos “Gastos Depreciaciones”, “Inversiones y Proyectos” se debe colocar los datos históricos, y las nuevas inversiones para el cálculo correspondiente.

4.2.9 Ajuste de Consultas

En la hoja de datos en “Ajuste de Consultas LATINOMEDICAL” se ingresa la proyección de consultas a ser direccionadas de nuestros clientes por consultas médicas a nuestra empresa prestadora de servicios médicos aliada.

4.2.10 Estado de Resultados

El estado de resultados demuestra en forma consolidada cada una de las proyecciones o estimaciones de los resultados que se espera obtener en cada uno de los productos los mismos que se presentarán por ciudad y producto y un total nacional que nos permitirá analizar la situación financiera de la empresa, compararla y controlarla con el ejercicio real correspondiente.

4.2.11 Flujo de Caja

Permite visualizar la capacidad de generar los recursos necesarios y la utilización de los mismos para el cumplimiento de las obligaciones, y contar con una estimación de las inversiones que se podrían generar para obtener mayor rentabilidad y productividad al efectivo recaudado por la empresa.

Por lo que se debe detallar todos los ingresos y salidas de efectivo, permitiendo así manejar una buena cartera de inversiones que generen mayor rendimiento al efectivo y a la vez cumplir con las necesidades de liquidez requerida para el giro del negocio.

4.2.12 Balance Presupuestado

Nos permite tener una estimación de los saldos en libros que la empresa va a obtener al final del período o ejercicio económico.

4.3 PROPUESTA DE PRESUPUESTO DE SALUDSA PARA EL AÑO 2011

4.3.1 Cédulas Presupuestarias

4.3.2 Cédulas de Ingresos por Productos

4.3.2.1 Cédula de Ingreso Producto Individual Sierra

SALUDSA

*Cédula Presupuestaria de Ingresos
Producto Individual Sierra
PRESUPUESTO 2011*

DETALLE	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
Cartera Inicial (Ingreso Mes anterior)	1.360.000	1.377.847	1.395.075	1.409.534	1.425.460	1.496.414	1.511.615	1.530.899	1.545.257	1.564.067	1.583.668	1.602.356	
Monto de Ventas	36.720	36.487	39.115	36.820	37.252	38.250	39.299	34.793	40.586	40.779	40.296	26.296	446.692
Monto anulaciones (-)	18.873	19.259	24.655	20.894	22.680	23.049	20.015	20.435	21.776	21.179	21.608	22.022	256.444
INCREMENTO PRECIOS					56.381								56.381
SUBTOTAL INGRESOS	1.377.847	1.395.075	1.409.534	1.425.460	1.496.414	1.511.615	1.530.899	1.545.257	1.564.067	1.583.668	1.602.356	1.606.629	18.048.821
COMISIONES OPERACIONALES	38.400	38.528	38.656	38.785	38.915	39.044	39.174	39.305	39.436	39.567	39.699	39.832	469.342
TOTAL INGRESOS	1.416.247	1.433.603	1.448.191	1.464.246	1.535.328	1.550.659	1.570.073	1.584.562	1.603.503	1.623.235	1.642.055	1.646.461	18.518.163

Elaborado por: La Autora

4.3.2.2 Cédula de Ingreso Producto Individual Austro

SALUDSA
Cédula Presupuestaria de Ingresos
Producto Individual Austro
PRESUPUESTO 2011

DETALLE	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
Cartera mes anterior (Ingreso Mes anterior)	110.400	113.263	116.238	119.041	121.799	129.039	131.360	135.229	139.199	143.124	146.519	147.305	
Monto real de ventas	3.942	4.096	4.096	4.096	4.096	4.096	5.472	5.472	5.472	4.828	2.253	2.177	50.095
Monto anulado (-)	1.080	1.121	1.293	1.338	1.728	1.775	1.603	1.501	1.547	1.432	1.467	1.390	17.275
INCREMENTO PRECIOS					4.872								
SUBTOTAL INGRESOS	113.263	116.238	119.041	121.799	129.039	131.360	135.229	139.199	143.124	146.519	147.305	148.092	1.590.207
COMISIONES OPERACIONALES	2.000	2.007	2.013	2.020	2.027	2.034	2.040	2.047	2.054	2.061	2.068	2.075	24.445
TOTAL INGRESOS	115.263	118.244	121.054	123.819	131.066	133.393	137.269	141.246	145.178	148.580	149.373	150.167	1.614.652

Elaborado por: La Autora

4.3.2.3 Cédula de Ingreso Producto Individual Costa

SALUDSA
Cédula Presupuestaria de Ingresos
Producto Individual Costa
PRESUPUESTO 2011

DETALLE	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
Cartera mes anterior (Ingreso Mes anterior)	1.600.000	1.617.154	1.636.442	1.647.263	1.660.011	1.741.033	1.755.896	1.773.478	1.794.711	1.813.878	1.831.015	1.851.716	
Monto real de ventas	38.202	40.708	38.892	40.635	39.691	39.763	42.850	43.576	43.649	40.308	44.230	28.724	481.228
Monto anulado (-)	21.048	21.420	28.070	27.887	25.069	24.900	25.269	22.343	24.482	23.171	23.529	23.952	291.140
INCREMENTO PRECIOS					66.400								
SUBTOTAL INGRESOS	1.617.154	1.636.442	1.647.263	1.660.011	1.741.033	1.755.896	1.773.478	1.794.711	1.813.878	1.831.015	1.851.716	1.856.488	20.979.086
COMISIONES OPERACIONALES	38.400	38.528	38.656	38.785	38.915	39.044	39.174	39.305	39.436	39.567	39.699	39.832	469.342
TOTAL INGRESOS	1.655.554	1.674.970	1.685.920	1.698.796	1.779.947	1.794.941	1.812.652	1.834.016	1.853.314	1.870.583	1.891.415	1.896.319	21.448.428

Elaborado por: La Autora

4.3.2.4 Cédula de Ingreso Producto Individual Nacional

SALUDSA

Cédula Presupuestaria de Ingresos Producto Individual Nacional PRESUPUESTO 2011

DETALLE	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
Cartera mes anterior (Ingreso Mes anterior)	3.070.400	3.108.263	3.147.755	3.175.838	3.207.270	3.366.486	3.398.871	3.439.606	3.479.167	3.521.070	3.561.202	3.601.377	
Monto real de ventas	78.864	81.291	82.103	81.551	81.039	82.109	87.620	83.841	89.707	85.915	86.779	57.197	978.015
Monto anulado (-)	41.001	41.799	54.019	50.119	49.477	49.724	46.886	44.279	47.804	45.782	46.605	47.364	564.859
INCREMENTO PRECIOS	0	0	0	0	127.654	0	0	0	0	0	0	0	127.654
SUBTOTAL INGRESOS	3.108.263	3.147.755	3.175.838	3.207.270	3.366.486	3.398.871	3.439.606	3.479.167	3.521.070	3.561.202	3.601.377	3.611.210	40.618.114
COMISIONES OPERACIONALES	78.800	79.063	79.326	79.591	79.856	80.122	80.389	80.657	80.926	81.196	81.466	81.738	963.128
TOTAL INGRESOS	3.187.063	3.226.817	3.255.164	3.286.861	3.446.341	3.478.993	3.519.995	3.559.824	3.601.995	3.642.398	3.682.843	3.692.947	41.581.242

Elaborado por: La Autora

4.3.2.5 Cédula de Ingreso Producto Corporativo Sierra

SALUDSA

Cédula Presupuestaria de Ingresos Producto Corporativo Sierra PRESUPUESTO 2011

DETALLE	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
Cartera mes anterior (Ingreso Mes anterior)	1.228.000	1.236.986	1.245.937	1.254.841	1.263.710	1.272.544	1.281.330	1.290.081	1.298.796	1.307.476	1.316.119	1.318.071	
Monto real de ventas	13.312	13.312	13.312	13.312	13.312	13.312	13.312	13.312	13.312	13.312	6.656	6.656	146.432
Monto anulado (-)	7.396	7.453	7.523	7.580	7.638	7.707	7.764	7.822	7.880	7.937	7.995	8.006	92.701
INCREMENTO PRECIOS	3.070	3.092	3.115	3.137	3.159	3.181	3.203	3.225	3.247	3.269	3.290	3.295	38.285
SUBTOTAL INGRESOS	1.236.986	1.245.937	1.254.841	1.263.710	1.272.544	1.281.330	1.290.081	1.298.796	1.307.476	1.316.119	1.318.071	1.320.015	15.405.908
COMISIONES OPERACIONALES	8.000	8.027	8.053	8.080	8.107	8.134	8.161	8.189	8.216	8.243	8.271	8.298	97.780
TOTAL INGRESOS	1.244.986	1.253.964	1.262.895	1.271.791	1.280.651	1.289.465	1.298.243	1.306.985	1.315.692	1.324.362	1.326.341	1.328.314	15.503.687

Elaborado por: La Autora

4.3.2.6 Cédula de Ingreso Producto Corporativo Austro

SALUDSA
Cédula Presupuestaria de Ingresos
Producto Corporativo Austro
PRESUPUESTO 2011

DETALLE	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
Cartera mes anterior (Ingreso Mes anterior)	152.000	153.868	154.788	155.651	156.507	157.761	160.001	160.847	161.696	162.536	163.379	164.224	
Monto real de ventas	1.488	1.091	1.091	1.091	1.488	2.480	1.091	1.091	1.091	1.091	1.091	1.091	15.277
Monto anulado (-)	0	556	615	625	625	635	645	645	655	655	655	665	6.974
INCREMENTO PRECIOS	380,00	384,67	386,97	389,13	391,27	394,40	400,00	402,12	404,24	406,34	408,45	410,56	4.758
SUBTOTAL INGRESOS	153.868	154.788	155.651	156.507	157.761	160.001	160.847	161.696	162.536	163.379	164.224	165.061	1.916.320
COMISIONES OPERACIONALES	440	441	443	444	446	447	449	450	452	453	455	456	5.378
TOTAL INGRESOS	154.308	155.230	156.094	156.951	158.207	160.448	161.296	162.146	162.988	163.833	164.679	165.518	1.921.698

Elaborado por: La Autora

4.3.2.7 Cédula de Ingreso Producto Corporativo Costa

SALUDSA
Cédula Presupuestaria de Ingresos
Producto Corporativo Costa
PRESUPUESTO 2011

DETALLE	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
Cartera mes anterior (Ingreso Mes anterior)	1.080.000	1.087.754	1.095.549	1.103.384	1.111.255	1.119.167	1.127.121	1.135.115	1.143.133	1.151.193	1.159.294	1.167.436	
Monto real de ventas	8.520	8.553	8.586	8.603	8.636	8.669	8.703	8.719	8.753	8.786	8.819	8.836	104.183
Monto anulado (-)	3.466	3.478	3.490	3.490	3.502	3.514	3.526	3.539	3.551	3.563	3.575	3.587	42.280
INCREMENTO PRECIOS	2.700	2.719	2.739	2.758	2.778	2.798	2.818	2.838	2.858	2.878	2.898	2.919	33.701
SUBTOTAL INGRESOS	1.087.754	1.095.549	1.103.384	1.111.255	1.119.167	1.127.121	1.135.115	1.143.133	1.151.193	1.159.294	1.167.436	1.175.604	13.576.005
COMISIONES OPERACIONALES	4.800	4.816	4.832	4.848	4.864	4.881	4.897	4.913	4.929	4.946	4.962	4.979	58.668
TOTAL INGRESOS	1.092.554	1.100.365	1.108.216	1.116.103	1.124.032	1.132.001	1.140.012	1.148.046	1.156.123	1.164.240	1.172.399	1.180.583	13.634.673

Elaborado por: La Autora

4.3.2.8 Cédula de Ingresos Corporativo Nacional

SALUDSA

Cédula Presupuestaria de Ingresos
Producto Corporativo Nacional
PRESUPUESTO 2011

DETALLE	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
Cartera mes anterior (Ingreso Mes anterior)	2.460.000	2.478.608	2.496.274	2.513.877	2.531.473	2.549.473	2.568.452	2.586.043	2.603.625	2.621.205	2.638.792	2.649.731	
Monto real de ventas	23.320	22.956	22.989	23.006	23.436	24.461	23.106	23.123	23.156	23.189	16.566	16.583	265.892
Monto anulado (-)	10.861	11.487	11.628	11.695	11.765	11.856	11.936	12.005	12.085	12.155	12.225	12.258	141.956
INCREMENTO PRECIOS	6.150	6.197	6.241	6.285	6.329	6.374	6.421	6.465	6.509	6.553	6.597	6.624	76.744
SUBTOTAL INGRESOS	2.478.608	2.496.274	2.513.877	2.531.473	2.549.473	2.568.452	2.586.043	2.603.625	2.621.205	2.638.792	2.649.731	2.660.680	30.898.233
COMISIONES OPERACIONALES	13.240	13.284	13.328	13.373	13.417	13.462	13.507	13.552	13.597	13.642	13.688	13.734	161.825
TOTAL INGRESOS	2.491.848	2.509.558	2.527.205	2.544.845	2.562.890	2.581.914	2.599.550	2.617.177	2.634.802	2.652.435	2.663.419	2.674.414	31.060.058

Elaborado por: La Autora

4.3.2.9 Cédula de Ingresos Producto Pool Sierra

SALUDSA

Cédula Presupuestaria de Ingresos
Producto Pool Sierra
PRESUPUESTO 2011

DETALLE	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
Cartera mes anterior (Ingreso Mes anterior)	240.000	243.236	246.271	246.458	254.611	253.042	251.715	252.678	252.334	255.186	257.920	260.370	
Monto real de ventas	9.638	9.581	10.214	10.080	10.195	10.426	11.040	9.850	11.386	11.443	11.328	7.373	122.554
Monto anulado (-)	6.402	6.547	10.027	11.785	11.765	11.753	10.077	10.194	8.534	8.708	8.879	9.037	113.707
INCREMENTO PRECIOS				9.858									
SUBTOTAL INGRESOS	243.236	246.271	246.458	254.611	253.042	251.715	252.678	252.334	255.186	257.920	260.370	258.705	3.032.526
COMISIONES OPERACIONALES	1.440	1.445	1.450	1.454	1.459	1.464	1.469	1.474	1.479	1.484	1.489	1.494	17.600
TOTAL INGRESOS	244.676	247.715	247.908	256.066	254.501	253.179	254.147	253.808	256.664	259.404	261.858	260.199	3.050.126

Elaborado por: La Autora

4.3.2.10 Cédula de Ingresos Producto Pool Costa

SALUDSA

Cédula Presupuestaria de Ingresos

Producto Pool Costa

PRESUPUESTO 2011

DETALLE	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
Cartera mes anterior (Ingreso Mes anterior)	152.000	153.796	155.319	156.459	159.271	159.356	162.153	161.378	162.939	160.036	158.625	159.218	
Monto real de ventas	7.005	7.405	7.105	7.638	7.488	7.505	8.087	7.754	8.170	8.287	9.036	5.874	91.354
Monto anulado (-)	5.209	5.882	5.965	4.826	7.402	4.708	8.862	12.648	11.074	9.698	8.442	7.298	92.015
INCREMENTO PRECIOS								6.455					
SUBTOTAL INGRESOS	153.796	155.319	156.459	159.271	159.356	162.153	161.378	162.939	160.036	158.625	159.218	157.794	1.906.343
COMISIONES OPERACIONALES	880	883	886	889	892	895	898	901	904	907	910	913	10.756
TOTAL INGRESOS	154.676	156.202	157.345	160.160	160.248	163.048	162.275	163.840	160.939	159.531	160.128	158.707	1.917.099

Elaborado por: La Autora

4.3.2.11 Cédula de Ingreso Producto Pool Nacional

SALUDSA

Cédula Presupuestaria de Ingresos

Producto Pool Nacional

PRESUPUESTO 2011

DETALLE	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
Cartera mes anterior (Ingreso Mes anterior)	392.000	397.033	401.590	402.917	413.882	412.399	413.868	414.056	415.273	415.221	416.545	419.587	
Monto real de ventas	16.644	16.986	17.320	17.718	17.683	17.930	19.127	17.604	19.556	19.730	20.364	13.247	213.907
Monto anulado (-)	11.611	12.428	15.992	16.611	19.167	16.461	18.939	22.842	19.607	18.406	17.321	16.335	205.722
INCREMENTO PRECIOS	0	0	0	9.858	0	0	0	6.455	0	0	0	0	16.313
SUBTOTAL INGRESOS	397.033	401.590	402.917	413.882	412.399	413.868	414.056	415.273	415.221	416.545	419.587	416.499	4.938.869
COMISIONES OPERACIONALES	2.320	2.328	2.335	2.343	2.351	2.359	2.367	2.375	2.383	2.391	2.398	2.406	28.356
TOTAL INGRESOS	399.353	403.918	405.253	416.226	414.750	416.226	416.422	417.647	417.604	418.935	421.986	418.905	4.967.225

Elaborado por: La Autora

4.3.2.12 Cédula de Ingreso Producto Oncología Sierra

SALUDSA

*Cédula Presupuestaria de Ingresos
Producto Oncología Sierra
PRESUPUESTO 2011*

DETALLE	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
Cartera mes anterior (Ingreso Mes anterior)	108.000	109.304	111.101	113.265	118.351	121.618	125.253	128.670	132.077	135.934	139.858	143.848	
Monto real de ventas	3.168	3.686	4.090	4.838	5.270	5.702	5.558	5.616	6.134	6.278	6.422	6.192	62.957
Monto anulado (-)	1.864	1.890	1.926	3.150	2.003	2.068	2.141	2.209	2.277	2.354	2.433	2.513	26.828
INCREMENTO PRECIOS				3.398									
SUBTOTAL INGRESOS	109.304	111.101	113.265	118.351	121.618	125.253	128.670	132.077	135.934	139.858	143.848	147.527	1.526.806
COMISIONES OPERACIONALES	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
TOTAL INGRESOS	109.304	111.101	113.265	118.351	121.618	125.253	128.670	132.077	135.934	139.858	143.848	147.527	1.526.806

Elaborado por: La Autora

4.3.2.13 Cédula de Ingreso Producto Oncología Costa

SALUDSA

*Cédula Presupuestaria de Ingresos
Producto Oncología Costa
PRESUPUESTO 2011*

DETALLE	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
Cartera mes anterior (Ingreso Mes anterior)	112.000	113.386	115.264	117.506	122.843	126.186	129.893	133.383	136.860	140.786	144.778	148.834	
Monto real de ventas	3.168	3.686	4.090	4.838	5.270	5.702	5.558	5.616	6.134	6.278	6.422	6.192	62.957
Monto anulado (-)	1.782	1.809	1.847	3.027	1.928	1.995	2.069	2.139	2.208	2.287	2.367	2.448	25.904
INCREMENTO PRECIOS				3.525									
SUBTOTAL INGRESOS	113.386	115.264	117.506	122.843	126.186	129.893	133.383	136.860	140.786	144.778	148.834	152.578	1.582.296
COMISIONES OPERACIONALES	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
TOTAL INGRESOS	113.386	115.264	117.506	122.843	126.186	129.893	133.383	136.860	140.786	144.778	148.834	152.578	1.582.296

Elaborado por: La Autora

4.3.2.14 Cédula de Ingreso Producto Oncología Nacional

SALUDSA
Cédula Presupuestaria de Ingresos
Producto Oncología Nacional
PRESUPUESTO 2011

DETALLE	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
Cartera mes anterior (Ingreso Mes anterior)	220.000	222.691	226.364	230.771	241.194	247.804	255.146	262.053	268.937	276.720	284.636	292.681	
Monto real de ventas	6.336	7.373	8.179	9.677	10.541	11.405	11.117	11.232	12.269	12.557	12.845	12.384	125.914
Monto anulado (-)	3.645	3.699	3.773	6.177	3.931	4.063	4.210	4.348	4.486	4.641	4.800	4.960	52.732
INCREMENTO PRECIOS	0	0	0	6.923	0	0	0	0	0	0	0	0	6.923
SUBTOTAL INGRESOS	222.691	226.364	230.771	241.194	247.804	255.146	262.053	268.937	276.720	284.636	292.681	300.105	3.109.102
COMISIONES OPERACIONALES	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
TOTAL INGRESOS	222.691	226.364	230.771	241.194	247.804	255.146	262.053	268.937	276.720	284.636	292.681	300.105	3.109.102

Elaborado por: La Autora

4.3.2.15 Cédula de Ingreso Producto Nacional

SALUDSA
Cédula Presupuestaria de Ingresos
Producto Nacional
PRESUPUESTO 2011

DETALLE	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
Cartera mes anterior (Ingreso Mes anterior)	6.142.400	6.206.595	6.271.983	6.323.404	6.393.819	6.576.161	6.636.336	6.701.757	6.767.002	6.834.216	6.901.175	6.963.377	
Monto real de ventas	125.164	128.605	130.591	131.951	132.699	135.906	140.970	135.799	144.687	141.391	136.554	99.411	1.583.728
Monto anulado (-)	67.119	69.413	85.411	84.602	84.340	82.104	81.970	83.474	83.982	80.985	80.950	80.918	965.268
INCREMENTO PRECIOS	6.150	6.197	6.241	23.066	133.982	6.374	6.421	12.920	6.509	6.553	6.597	6.624	227.634
SUBTOTAL INGRESOS	6.206.595	6.271.983	6.323.404	6.393.819	6.576.161	6.636.336	6.701.757	6.767.002	6.834.216	6.901.175	6.963.377	6.988.494	79.564.318
COMISIONES OPERACIONALES	94.360	94.675	94.990	95.307	95.624	95.943	96.263	96.584	96.906	97.229	97.553	97.878	1.153.309
TOTAL INGRESOS	6.300.955	6.366.658	6.418.394	6.489.125	6.671.785	6.732.280	6.798.020	6.863.586	6.931.122	6.998.404	7.060.929	7.086.371	80.717.628

Elaborado por: La Autora

4.3.2.16 Cédula Resumen de Ingresos

SALUDSA
Cédula Presupuestaria de Ingresos
Resumen Nacional
PRESUPUESTO 2011

INGRESO INDIVIDUAL	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
CARTERA INICIAL	3.070.400	3.108.263	3.147.755	3.175.838	3.207.270	3.366.486	3.398.871	3.439.606	3.479.167	3.521.070	3.561.202	3.601.377	40.077.304
MONTO DE VENTAS	78.864	81.291	82.103	81.551	81.039	82.109	87.620	83.841	89.707	85.915	86.779	57.197	978.015
MONTO DE ANULACIONES	41.001	41.799	54.019	50.119	49.477	49.724	46.886	44.279	47.804	45.782	46.605	47.364	564.859
INCREMENTO DE PRECIOS	0	0	0	0	127.654	0	0	0	0	0	0	0	127.654
COMISIONES OPERACIONALES	78.800	79.063	79.326	79.591	79.856	80.122	80.389	80.657	80.926	81.196	81.466	81.738	963.128
TOTAL INGRESO INDIVIDUAL	3.187.063	3.226.817	3.255.164	3.286.861	3.446.341	3.478.993	3.519.995	3.559.824	3.601.995	3.642.398	3.682.843	3.692.947	41.581.242
INGRESO CORPORATIVO													
CARTERA INICIAL	2.460.000	2.478.608	2.496.274	2.513.877	2.531.473	2.549.473	2.568.452	2.586.043	2.603.625	2.621.205	2.638.792	2.649.731	30.697.553
MONTO DE VENTAS	23.320	22.956	22.989	23.006	23.436	24.461	23.106	23.123	23.156	23.189	16.566	16.583	265.892
MONTO DE ANULACIONES	10.861	11.487	11.628	11.695	11.765	11.856	11.936	12.005	12.085	12.155	12.225	12.258	141.956
INCREMENTO DE PRECIOS	6.150	6.197	6.241	6.285	6.329	6.374	6.421	6.465	6.509	6.553	6.597	6.624	76.744
COMISIONES OPERACIONALES	13.240	13.284	13.328	13.373	13.417	13.462	13.507	13.552	13.597	13.642	13.688	13.734	161.825
TOTAL INGRESO CORPORATIVO	2.491.848	2.509.558	2.527.205	2.544.845	2.562.890	2.581.914	2.599.550	2.617.177	2.634.802	2.652.435	2.663.419	2.674.414	31.060.058
INGRESO POOL													
CARTERA INICIAL	392.000	397.033	401.590	402.917	413.882	412.399	413.868	414.056	415.273	415.221	416.545	419.587	4.914.370
MONTO DE VENTAS	16.644	16.986	17.320	17.718	17.683	17.930	19.127	17.604	19.556	19.730	20.364	13.247	213.907
MONTO DE ANULACIONES	11.611	12.428	15.992	16.611	19.167	16.461	18.939	22.842	19.607	18.406	17.321	16.335	205.722
INCREMENTO DE PRECIOS	0	0	0	9.858	0	0	0	6.455	0	0	0	0	16.313
COMISIONES OPERACIONALES	2.320	2.328	2.335	2.343	2.351	2.359	2.367	2.375	2.383	2.391	2.398	2.406	28.356
TOTAL INGRESO POOL	399.353	403.918	405.253	416.226	414.750	416.226	416.422	417.647	417.604	418.935	421.986	418.905	4.967.225
INGRESO ONCOLÓGICO													
CARTERA INICIAL	220.000	222.691	226.364	230.771	241.194	247.804	255.146	262.053	268.937	276.720	284.636	292.681	3.028.998
MONTO DE VENTAS	6.336	7.373	8.179	9.677	10.541	11.405	11.117	11.232	12.269	12.557	12.845	12.384	125.914
MONTO DE ANULACIONES	3.645	3.699	3.773	6.177	3.931	4.063	4.210	4.348	4.486	4.641	4.800	4.960	52.732
INCREMENTO DE PRECIOS	0	0	0	6.923	0	0	0	0	0	0	0	0	6.923
COMISIONES OPERACIONALES	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
TOTAL INGRESO ONCOLÓGICO	222.691	226.364	230.771	241.194	247.804	255.146	262.053	268.937	276.720	284.636	292.681	300.105	3.109.102
INGRESO NACIONAL													
CARTERA INICIAL	6.142.400	6.206.595	6.271.983	6.323.404	6.393.819	6.576.161	6.636.336	6.701.757	6.767.002	6.834.216	6.901.175	6.963.377	78.718.225
MONTO DE VENTAS	125.164	128.605	130.591	131.951	132.699	135.906	140.970	135.799	144.687	141.391	136.554	99.411	1.583.728
MONTO DE ANULACIONES	67.119	69.413	85.411	84.602	84.340	82.104	81.970	83.474	83.982	80.985	80.950	80.918	965.268
INCREMENTO DE PRECIOS	6.150	6.197	6.241	23.066	133.982	6.374	6.421	12.920	6.509	6.553	6.597	6.624	227.634
SUB TOTAL INGRESOS	6.206.595	6.271.983	6.323.404	6.393.819	6.576.161	6.636.336	6.701.757	6.767.002	6.834.216	6.901.175	6.963.377	6.988.494	79.564.318
COMISIONES OPERACIONALES	94.360	94.675	94.990	95.307	95.624	95.943	96.263	96.584	96.906	97.229	97.553	97.878	1.153.309
TOTAL INGRESO NACIONAL	6.300.955	6.366.658	6.418.394	6.489.125	6.671.785	6.732.280	6.798.020	6.863.586	6.931.122	6.998.404	7.060.929	7.086.371	80.717.628

Elaborado por: La Autora

4.3.3 Cédula de Costos por Productos

4.3.3.1 Costo Producto Individual Sierra

SALUDSA														
Cédula Presupuestaria de Costos														
Producto Individual Sierra														
PRESUPUESTO 2011														
DETALLE														
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total	
<i>Ingresos Proyectados</i>	1.377.847	1.395.075	1.409.534	1.425.460	1.496.414	1.511.615	1.530.899	1.545.257	1.564.067	1.583.668	1.602.356	1.606.629	18.048.821	
<i>Comisiones Operacionales</i>	38.400	38.528	38.656	38.785	38.915	39.044	39.174	39.305	39.436	39.567	39.699	39.832	469.342	
Costo Proyectado	872.177	809.144	888.007	855.276	1.077.418	906.969	1.010.393	803.533	922.800	871.017	945.390	963.978	10.926.101	
<i>% Siniestralidad</i>	63,30%	58,00%	63,00%	60,00%	72,00%	60,00%	66,00%	52,00%	59,00%	55,00%	59,00%	60,00%	61%	
Margen de Contribución	544.070	624.459	560.184	608.969	457.910	643.690	559.680	781.028	680.703	752.218	696.665	682.483	7.592.061	
% Costo														
50,85%	Costo Ambulatorio	443.525	411.471	451.575	434.931	547.896	461.218	513.812	408.618	469.268	442.935	480.756	490.208	5.556.213
43,13%	Costo Hospitalario	376.197	349.009	383.025	368.907	464.724	391.204	435.814	346.589	398.032	375.697	407.776	415.793	4.712.766
6,34%	Otros Costos	55.305	51.308	56.309	54.233	68.319	57.511	64.069	50.952	58.515	55.231	59.947	61.126	692.827
-1,53%	FEE Administrativo	-13.369	-12.402	-13.611	-13.109	-16.514	-13.902	-15.487	-12.316	-14.144	-13.351	-14.491	-14.776	-167.473
1,21%	Provisión Costo	10.518	9.758	10.709	10.315	12.994	10.938	12.185	9.691	11.129	10.504	11.401	11.626	131.768
	Total Costo	872.177	809.144	888.007	855.276	1.077.418	906.969	1.010.393	803.533	922.800	871.017	945.390	963.978	10.926.101

Elaborado por: La Autora

4.3.3.2 Costo Producto Individual Austro

SALUDSA Cédula Presupuestaria de Costos Producto Individual Austro PRESUPUESTO 2011														
DETALLE	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total	
<i>Ingresos Proyectados</i>	113.263	116.238	119.041	121.799	129.039	131.360	135.229	139.199	143.124	146.519	147.305	148.092	1.590.207	
<i>Comisiones Operacionales</i>	2.000	2.007	2.013	2.020	2.027	2.034	2.040	2.047	2.054	2.061	2.068	2.075	24.445	
Costo Proyectado	71.129	67.697	73.805	73.043	92.908	78.816	89.075	69.808	83.727	86.446	81.018	85.894	953.366	
<i>% Siniestralidad</i>	62,80%	58,24%	62,00%	59,97%	72,00%	60,00%	65,87%	50,15%	58,50%	59,00%	55,00%	58,00%	60%	
Margen de Contribución	44.134	50.548	47.249	50.776	38.158	54.578	48.194	71.438	61.450	62.134	68.355	64.273	661.285	
%	Costo													
59,49%	Costo Ambulatorio	42.313	40.272	43.905	43.452	55.269	46.886	52.989	41.528	49.808	51.425	48.196	51.097	567.140
37,01%	Costo Hospitalario	26.328	25.058	27.319	27.037	34.390	29.174	32.971	25.839	30.992	31.998	29.989	31.793	352.886
5,12%	Otros Costos	3.644	3.468	3.781	3.742	4.760	4.038	4.564	3.577	4.290	4.429	4.151	4.401	48.846
-2,14%	FEE Administrativo	-1.519	-1.445	-1.576	-1.559	-1.984	-1.683	-1.902	-1.490	-1.788	-1.846	-1.730	-1.834	-20.354
0,51%	Provisión Costo	362	344	375	371	472	401	453	355	426	440	412	437	4.848
	Total Costo	71.129	67.697	73.805	73.043	92.908	78.816	89.075	69.808	83.727	86.446	81.018	85.894	953.366

Elaborado por: La Autora

4.3.3.3 Costo Producto Individual Costa

SALUDSA Cédula Presupuestaria de Costos Producto Individual Costa PRESUPUESTO 2011														
DETALLE	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total	
<i>Ingresos Proyectados</i>	1.617.154	1.636.442	1.647.263	1.660.011	1.741.033	1.755.896	1.773.478	1.794.711	1.813.878	1.831.015	1.851.716	1.856.488	20.979.086	
<i>Comisiones Operacionales</i>	38.400	38.528	38.656	38.785	38.915	39.044	39.174	39.305	39.436	39.567	39.699	39.832	469.342	
Costo Proyectado	1.034.979	949.136	1.070.721	1.012.607	1.096.851	1.141.333	1.152.761	1.220.403	1.251.576	1.171.850	1.055.478	1.076.763	13.234.457	
<i>% Siniestralidad</i>	64,00%	58,00%	65,00%	61,00%	63,00%	65,00%	65,00%	68,00%	69,00%	64,00%	57,00%	58,00%	63%	
Margen de Contribución	620.575	725.834	615.199	686.190	683.097	653.608	659.892	613.612	601.738	698.733	835.937	819.556	8.213.971	
%	Costo													
47,39%	Costo Ambulatorio	490.431	449.754	507.368	479.830	519.750	540.828	546.243	578.296	593.068	555.289	500.145	510.231	6.271.234
45,99%	Costo Hospitalario	476.024	436.542	492.463	465.734	504.481	524.940	530.196	561.308	575.645	538.976	485.453	495.242	6.087.004
6,74%	Otros Costos	69.740	63.955	72.148	68.232	73.909	76.906	77.676	82.234	84.335	78.963	71.121	72.555	891.775
-1,28%	FEE Administrativo	-13.271	-12.171	-13.730	-12.984	-14.065	-14.635	-14.782	-15.649	-16.049	-15.026	-13.534	-13.807	-169.702
1,16%	Provisión Costo	12.055	11.055	12.471	11.794	12.775	13.293	13.427	14.214	14.577	13.649	12.293	12.541	154.146
	Total Costo	1.034.979	949.136	1.070.721	1.012.607	1.096.851	1.141.333	1.152.761	1.220.403	1.251.576	1.171.850	1.055.478	1.076.763	13.234.457

Elaborado por: La Autora

4.3.3.4 Costo Producto Individual Nacional

SALUDSA Cédula Presupuestaria de Costos Producto Individual Nacional PRESUPUESTO 2011													
DETALLE	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total
<i>Ingresos Proyectados</i>	3.108.263	3.147.755	3.175.838	3.207.270	3.366.486	3.398.871	3.439.606	3.479.167	3.521.070	3.561.202	3.601.377	3.611.210	40.618.114
<i>Comisiones Operacionales</i>	78.800	79.063	79.326	79.591	79.856	80.122	80.389	80.657	80.926	81.196	81.466	81.738	963.128
Costo Proyectado	1.978.284	1.825.977	2.032.533	1.940.926	2.267.177	2.127.118	2.252.229	2.093.745	2.258.103	2.129.313	2.081.886	2.126.634	25.113.925
<i>% Siniestralidad</i>	63,65%	58,01%	64,00%	60,52%	67,35%	62,58%	65,48%	60,18%	64,13%	59,79%	57,81%	58,89%	62%
Margen de Contribución	1.208.779	1.400.841	1.222.631	1.345.935	1.179.165	1.351.876	1.267.765	1.466.078	1.343.892	1.513.084	1.600.957	1.566.313	16.467.317
% Costo													
49,35% Costo Ambulatorio	976.270	901.497	1.002.849	958.213	1.122.915	1.048.932	1.113.044	1.028.442	1.112.144	1.049.649	1.029.097	1.051.536	12.394.587
44,41% Costo Hospitalario	878.549	810.609	902.807	861.678	1.003.595	945.317	998.981	933.736	1.004.669	946.671	923.217	942.829	11.152.657
6,51% Otros Costos	128.689	118.732	132.238	126.208	146.988	138.456	146.309	136.763	147.140	138.623	135.219	138.082	1.633.448
-1,42% FEE Administrativo	-28.158	-26.018	-28.916	-27.653	-32.563	-30.220	-32.170	-29.456	-31.981	-30.223	-29.755	-30.417	-357.529
1,16% Provisión Costo	22.935	21.157	23.556	22.480	26.241	24.632	26.065	24.260	26.132	24.593	24.107	24.604	290.762
Total Costo	1.978.284	1.825.977	2.032.533	1.940.926	2.267.177	2.127.118	2.252.229	2.093.745	2.258.103	2.129.313	2.081.886	2.126.634	25.113.925

Elaborado por: La Autora

4.3.3.5 Costo Producto Corporativo Sierra

SALUDSA Cédula Presupuestaria de Costos Producto Corporativo Sierra PRESUPUESTO 2011													
DETALLE	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total
<i>Ingresos Proyectados</i>	1.236.986	1.245.937	1.254.841	1.263.710	1.272.544	1.281.330	1.290.081	1.298.796	1.307.476	1.316.119	1.318.071	1.320.015	15.405.908
<i>Comisiones Operacionales</i>	8.000	8.027	8.053	8.080	8.107	8.134	8.161	8.189	8.216	8.243	8.271	8.298	97.780
Costo Proyectado	778.969	866.409	783.176	900.772	878.103	855.963	963.896	939.394	919.822	987.623	884.726	772.625	10.531.477
<i>% Siniestralidad</i>	62,97%	69,54%	62,41%	71,28%	69,00%	66,80%	74,72%	72,33%	70,35%	75,04%	67,12%	58,53%	68%
Margen de Contribución	466.018	387.555	479.719	371.018	402.548	433.501	334.346	367.591	395.870	336.739	441.615	555.689	4.972.210
% Costo													
51,68% Costo Ambulatorio	402.544	447.730	404.718	465.488	453.773	442.332	498.108	485.446	475.332	510.369	457.196	399.266	5.442.299
47,15% Costo Hospitalario	367.271	408.498	369.255	424.700	414.011	403.573	454.461	442.909	433.681	465.648	417.134	364.280	4.965.422
0,00% Otros Costos	12	14	12	14	14	13	15	15	14	16	14	12	166
0,00% FEE Administrativo	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
1,17% Provisión Costo	9.141	10.168	9.191	10.571	10.305	10.045	11.312	11.024	10.794	11.590	10.383	9.067	123.590
Total Costo	778.969	866.409	783.176	900.772	878.103	855.963	963.896	939.394	919.822	987.623	884.726	772.625	10.531.477

Elaborado por: La Autora

4.3.3.6 Costo Producto Corporativo Austro

SALUDSA Cédula Presupuestaria de Costos Producto Corporativo Austro PRESUPUESTO 2011														
DETALLE	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total	
Ingresos Proyectados	153.868	154.788	155.651	156.507	157.761	160.001	160.847	161.696	162.536	163.379	164.224	165.061	1.916.320	
Comisiones Operacionales	440	441	443	444	446	447	449	450	452	453	455	456	5.378	
Costo Proyectado	112.324	108.352	112.069	112.685	115.166	112.000	117.418	118.038	113.775	117.633	118.241	117.193	1.374.895	
% Siniestralidad	73,00%	70,00%	72,00%	72,00%	73,00%	70,00%	73,00%	73,00%	70,00%	72,00%	72,00%	71,00%	72%	
Margen de Contribución	41.984	46.878	44.025	44.266	43.041	48.448	43.878	44.108	49.213	46.200	46.438	48.324	546.803	
%	Costo													
55,33%	Costo Ambulatorio	62.149	59.952	62.009	62.349	63.722	61.971	64.968	65.311	62.953	65.087	65.424	64.844	760.739
41,61%	Costo Hospitalario	46.742	45.089	46.636	46.893	47.925	46.608	48.862	49.120	47.346	48.952	49.205	48.769	572.148
0,00%	Otros Costos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
0,00%	FEE Administrativo	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
3,06%	Provisión Costo	3.432	3.311	3.424	3.443	3.519	3.422	3.588	3.607	3.476	3.594	3.613	3.581	42.009
	Total Costo	112.324	108.352	112.069	112.685	115.166	112.000	117.418	118.038	113.775	117.633	118.241	117.193	1.374.895

Elaborado por: La Autora

4.3.3.7 Costo Producto Corporativo Costa

SALUDSA Cédula Presupuestaria de Costos Producto Corporativo Costa PRESUPUESTO 2011														
DETALLE	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total	
Ingresos Proyectados	1.087.754	1.095.549	1.103.384	1.111.255	1.119.167	1.127.121	1.135.115	1.143.133	1.151.193	1.159.294	1.167.436	1.175.604	13.576.005	
Comisiones Operacionales	4.800	4.816	4.832	4.848	4.864	4.881	4.897	4.913	4.929	4.946	4.962	4.979	58.668	
Costo Proyectado	761.428	712.107	827.538	777.879	839.376	822.798	805.931	811.625	817.347	811.506	782.182	728.874	9.498.591	
% Siniestralidad	70,00%	65,00%	75,00%	70,00%	75,00%	73,00%	71,00%	71,00%	71,00%	70,00%	67,00%	62,00%	70%	
Margen de Contribución	331.126	388.258	280.678	338.225	284.656	309.203	334.080	336.422	338.775	352.734	390.216	451.708	4.136.083	
%	Costo													
51,17%	Costo Ambulatorio	389.636	364.397	423.465	398.054	429.523	421.040	412.409	415.322	418.251	415.262	400.256	372.978	4.860.592
48,01%	Costo Hospitalario	365.577	341.897	397.317	373.475	403.001	395.042	386.944	389.677	392.425	389.620	375.541	349.947	4.560.463
0,00%	Otros Costos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
0,00%	FEE Administrativo	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
0,82%	Provisión Costo	6.215	5.813	6.755	6.350	6.852	6.716	6.579	6.625	6.672	6.624	6.385	5.950	77.535
	Total Costo	761.428	712.107	827.538	777.879	839.376	822.798	805.931	811.625	817.347	811.506	782.182	728.874	9.498.591

Elaborado por: La Autora

4.3.3.8 Costo Producto Corporativo Nacional

SALUDSA Cédula Presupuestaria de Costos Producto Corporativo Nacional PRESUPUESTO 2011														
DETALLE	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total	
<i>Ingresos Proyectados</i>	2.478.608	2.496.274	2.513.877	2.531.473	2.549.473	2.568.452	2.586.043	2.603.625	2.621.205	2.638.792	2.649.731	2.660.680	30.898.233	
<i>Comisiones Operacionales</i>	13.240	13.284	13.328	13.373	13.417	13.462	13.507	13.552	13.597	13.642	13.688	13.734	161.825	
Costo Proyectado	1.652.720	1.686.867	1.722.783	1.791.336	1.832.644	1.790.762	1.887.246	1.869.056	1.850.944	1.916.762	1.785.150	1.618.693	21.404.963	
<i>% Siniestralidad</i>	66,68%	67,58%	68,53%	70,76%	71,88%	69,72%	72,98%	71,79%	70,61%	72,64%	67,37%	60,84%	69%	
Margen de Contribución	839.128	822.691	804.422	753.509	730.246	791.152	712.304	748.121	783.858	735.673	878.269	1.055.721	9.655.095	
%	Costo													
51,69%	Costo Ambulatorio	854.329	872.079	890.192	925.891	947.018	925.342	975.485	966.079	956.535	990.718	922.875	837.087	11.063.630
47,17%	Costo Hospitalario	779.590	795.484	813.209	845.067	864.937	845.222	890.268	881.706	873.452	904.220	841.880	762.996	10.098.032
0,00%	Otros Costos	12	14	12	14	14	13	15	15	14	16	14	12	166
0,00%	FEE Administrativo	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
1,14%	Provisión Costo	18.789	19.291	19.370	20.364	20.675	20.183	21.478	21.256	20.943	21.808	20.380	18.597	243.134
	Total Costo	1.652.720	1.686.867	1.722.783	1.791.336	1.832.644	1.790.762	1.887.246	1.869.056	1.850.944	1.916.762	1.785.150	1.618.693	21.404.963

Elaborado por: La Autora

4.3.3.9 Costo Producto Pool Sierra

SALUDSA Cédula Presupuestaria de Costos Producto Pool Sierra PRESUPUESTO 2011														
DETALLE	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total	
<i>Ingresos Proyectados</i>	243.236	246.271	246.458	254.611	253.042	251.715	252.678	252.334	255.186	257.920	260.370	258.705	3.032.526	
<i>Comisiones Operacionales</i>	1.440	1.445	1.450	1.454	1.459	1.464	1.469	1.474	1.479	1.484	1.489	1.494	17.600	
Costo Proyectado	133.780	140.374	145.410	165.497	164.477	163.615	159.187	151.400	153.111	154.752	156.222	155.223	1.843.050	
<i>% Siniestralidad</i>	55,00%	57,00%	59,00%	65,00%	65,00%	65,00%	63,00%	60,00%	60,00%	60,00%	60,00%	60,00%	61%	
Margen de Contribución	110.896	107.341	102.497	90.568	90.024	89.564	94.960	102.407	103.553	104.652	105.637	104.976	1.207.076	
%	Costo													
60,56%	Costo Ambulatorio	81.024	85.017	88.067	100.233	99.615	99.093	96.411	91.695	92.732	93.725	94.615	94.010	1.116.238
39,13%	Costo Hospitalario	52.350	54.931	56.902	64.762	64.363	64.025	62.293	59.246	59.915	60.557	61.132	60.742	721.218
0,19%	Otros Costos	260	273	282	322	320	318	309	294	297	301	303	302	3.580
0,00%	FEE Administrativo	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
0,11%	Provisión Costo	146	153	159	181	180	179	174	165	167	169	171	170	2.013
	Total Costo	133.780	140.374	145.410	165.497	164.477	163.615	159.187	151.400	153.111	154.752	155.222	1.843.050	

Elaborado por: La Autora

4.3.3.10 Costo Producto Pool Costa

SALUDSA Cédula Presupuestaria de Costos Producto Pool Costa PRESUPUESTO 2011													
DETALLE	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total
<i>Ingresos Proyectados</i>	153.796	155.319	156.459	159.271	159.356	162.153	161.378	162.939	160.036	158.625	159.218	157.794	1.906.343
<i>Comisiones Operacionales</i>	880	883	886	889	892	895	898	901	904	907	910	913	10.756
Costo Proyectado	84.588	88.532	93.876	101.933	101.988	103.778	103.282	104.281	96.021	95.175	95.531	94.676	1.163.660
<i>% Siniestralidad</i>	55,00%	57,00%	60,00%	64,00%	64,00%	64,00%	64,00%	64,00%	60,00%	60,00%	60,00%	60,00%	61%
Margen de Contribución	70.088	67.670	63.470	58.226	58.260	59.270	58.994	59.559	64.918	64.357	64.597	64.030	753.439
% Costo													
51,99% Costo Ambulatorio	43.981	46.031	48.810	52.999	53.028	53.958	53.700	54.220	49.925	49.485	49.670	49.226	605.033
46,72% Costo Hospitalario	39.522	41.364	43.861	47.626	47.651	48.488	48.256	48.723	44.864	44.468	44.634	44.235	543.691
0,83% Otros Costos	698	731	775	841	842	857	853	861	793	786	789	782	9.606
0,00% FEE Administrativo	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
0,46% Provisión Costo	387	406	430	467	467	475	473	478	440	436	438	434	5.330
Total Costo	84.588	88.532	93.876	101.933	101.988	103.778	103.282	104.281	96.021	95.175	95.531	94.676	1.163.660

Elaborado por: La Autora

4.3.3.11 Costo Producto Pool Nacional

SALUDSA Cédula Presupuestaria de Costos Producto Pool Nacional PRESUPUESTO 2011													
DETALLE	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total
<i>Ingresos Proyectados</i>	397.033	401.590	402.917	413.882	412.399	413.868	414.056	415.273	415.221	416.545	419.587	416.499	4.938.869
<i>Comisiones Operacionales</i>	2.320	2.328	2.335	2.343	2.351	2.359	2.367	2.375	2.383	2.391	2.398	2.406	28.356
Costo Proyectado	218.368	228.906	239.286	267.431	266.465	267.392	262.469	255.681	249.133	249.927	251.752	249.899	3.006.710
<i>% Siniestralidad</i>	55,00%	57,00%	59,39%	64,62%	64,61%	64,61%	63,39%	61,57%	60,00%	60,00%	60,00%	60,00%	61%
Margen de Contribución	180.985	175.011	165.967	148.795	148.284	148.834	153.954	161.966	168.471	169.009	170.233	169.006	1.960.515
% Costo													
57,24% Costo Ambulatorio	125.004	131.049	136.877	153.232	152.643	153.051	150.111	145.915	142.657	143.210	144.285	143.236	1.721.271
42,07% Costo Hospitalario	91.872	96.295	100.763	112.388	112.014	112.513	110.548	107.968	104.779	105.025	105.767	104.977	1.264.909
0,44% Otros Costos	958	1.004	1.057	1.163	1.161	1.175	1.162	1.155	1.090	1.086	1.092	1.083	13.187
0,00% FEE Administrativo	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
0,24% Provisión Costo	534	559	589	648	647	654	647	643	607	605	608	603	7.343
Total Costo	218.368	228.906	239.286	267.431	266.465	267.392	262.469	255.681	249.133	249.927	251.752	249.899	3.006.710

Elaborado por: La Autora

4.3.3.12 Costo Producto Oncología Sierra

SALUDSA Cédula Presupuestaria de Costos Producto Oncología Sierra PRESUPUESTO 2011		Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total
DETALLE														
<i>Ingresos Proyectados</i>		109.304	111.101	113.265	118.351	121.618	125.253	128.670	132.077	135.934	139.858	143.848	147.527	1.526.806
<i>Comisiones Operacionales</i>		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Costo Proyectado		59.024	62.217	63.428	67.460	69.322	71.394	73.342	75.284	78.842	82.516	86.309	84.090	873.229
<i>% Siniestralidad</i>		54,00%	56,00%	56,00%	57,00%	57,00%	57,00%	57,00%	57,00%	58,00%	59,00%	60,00%	57,00%	57%
Margen de Contribución		50.280	48.884	49.837	50.891	52.296	53.859	55.328	56.793	57.092	57.342	57.539	63.437	653.577
%	Costo													
0,00%	Costo Ambulatorio	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
85,00%	Costo Hospitalario	50.171	52.884	53.914	57.341	58.924	60.685	62.341	63.991	67.016	70.139	73.362	71.477	742.244
0,00%	Otros Costos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
0,00%	FEE Administrativo	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
15,00%	Provisión Costo	8.854	9.332	9.514	10.119	10.398	10.709	11.001	11.293	11.826	12.377	12.946	12.614	130.984
Total Costo		59.024	62.217	63.428	67.460	69.322	71.394	73.342	75.284	78.842	82.516	86.309	84.090	873.229

Elaborado por: La Autora

4.3.3.13 Costo Producto Oncología Costa

SALUDSA Cédula Presupuestaria de Costos Producto Oncología Costa PRESUPUESTO 2011		Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total
DETALLE														
<i>Ingresos Proyectados</i>		113.386	115.264	117.506	122.843	126.186	129.893	133.383	136.860	140.786	144.778	148.834	152.578	1.582.296
<i>Comisiones Operacionales</i>		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Costo Proyectado		61.229	64.548	65.804	70.021	71.926	74.039	76.028	78.010	81.656	85.419	89.300	86.969	904.948
<i>% Siniestralidad</i>		54,00%	56,00%	56,00%	57,00%	57,00%	57,00%	57,00%	57,00%	58,00%	59,00%	60,00%	57,00%	57%
Margen de Contribución		52.158	50.716	51.703	52.823	54.260	55.854	57.355	58.850	59.130	59.359	59.533	65.608	677.348
%	Costo													
0,00%	Costo Ambulatorio	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
85,00%	Costo Hospitalario	52.044	54.865	55.933	59.518	61.137	62.933	64.624	66.309	69.408	72.606	75.905	73.924	769.206
0,00%	Otros Costos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
0,00%	FEE Administrativo	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
15,00%	Provisión Costo	9.184	9.682	9.871	10.503	10.789	11.106	11.404	11.702	12.248	12.813	13.395	13.045	135.742
Total Costo		61.229	64.548	65.804	70.021	71.926	74.039	76.028	78.010	81.656	85.419	89.300	86.969	904.948

Elaborado por: La Autora

4.3.3.14 Costo Producto Oncología Nacional

SALUDSA Cédula Presupuestaria de Costos Producto Oncología Nacional PRESUPUESTO 2011													
DETALLE	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total
<i>Ingresos Proyectados</i>	222.691	226.364	230.771	241.194	247.804	255.146	262.053	268.937	276.720	284.636	292.681	300.105	3.109.102
<i>Comisiones Operacionales</i>	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Costo Proyectado	120.253	126.764	129.232	137.481	141.248	145.433	149.370	153.294	160.498	167.935	175.609	171.060	1.778.177
<i>% Siniestralidad</i>	54,00%	56,00%	56,00%	57,00%	57,00%	57,00%	57,00%	57,00%	58,00%	59,00%	60,00%	57,00%	57%
Margen de Contribución	102.438	99.600	101.539	103.713	106.556	109.713	112.683	115.643	116.223	116.701	117.072	129.045	1.330.926
% Costo													
0,00% Costo Ambulatorio	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
85,00% Costo Hospitalario	102.215	107.749	109.847	116.858	120.061	123.618	126.965	130.300	136.423	142.745	149.267	145.401	1.511.450
0,00% Otros Costos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
0,00% FEE Administrativo	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
15,00% Provisión Costo	18.038	19.015	19.385	20.622	21.187	21.815	22.406	22.994	24.075	25.190	26.341	25.659	266.727
Total Costo	120.253	126.764	129.232	137.481	141.248	145.433	149.370	153.294	160.498	167.935	175.609	171.060	1.778.177

Elaborado por: La Autora

4.3.3.15 Costo Productos Nacional

SALUDSA Cédula Presupuestaria de Costos Producto Nacional PRESUPUESTO 2011													
DETALLE	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total
<i>Ingresos Proyectados</i>	6.206.595	6.271.983	6.323.404	6.393.819	6.576.161	6.636.336	6.701.757	6.767.002	6.834.216	6.901.175	6.963.377	6.988.494	79.564.318
<i>Comisiones Operacionales</i>	94.360	94.675	94.990	95.307	95.624	95.943	96.263	96.584	96.906	97.229	97.553	97.878	1.153.309
Costo Proyectado	3.969.625	3.868.514	4.123.834	4.137.173	4.507.535	4.330.705	4.551.314	4.371.777	4.518.678	4.463.937	4.294.397	4.166.286	51.303.775
<i>% Siniestralidad</i>	63,96%	61,68%	65,22%	64,71%	68,54%	65,26%	67,91%	64,60%	66,12%	64,68%	61,67%	59,62%	64%
Margen de Contribución	2.331.329	2.498.143	2.294.560	2.351.953	2.164.250	2.401.575	2.246.706	2.491.809	2.412.444	2.534.467	2.766.532	2.920.085	29.413.853
% Costo													
49,26% Costo Ambulatorio	1.955.603	1.904.624	2.029.917	2.037.336	2.222.576	2.127.325	2.238.641	2.140.436	2.211.335	2.183.577	2.096.258	2.031.859	25.179.488
46,66% Costo Hospitalario	1.852.226	1.810.137	1.926.625	1.935.992	2.100.607	2.026.671	2.126.762	2.053.710	2.119.323	2.098.661	2.020.131	1.956.202	24.027.048
3,27% Otros Costos	129.660	119.749	133.308	127.385	148.164	139.644	147.486	137.933	148.244	139.725	136.326	139.177	1.646.801
-0,71% FEE Administrativo	-28.158	-26.018	-28.916	-27.653	-32.563	-30.220	-32.170	-29.456	-31.981	-30.223	-29.755	-30.417	-357.529
1,52% Provisión Costo	60.295	60.022	62.899	64.113	68.751	67.285	70.595	69.153	71.756	72.197	71.436	69.463	807.966
Total Costo	3.969.625	3.868.514	4.123.834	4.137.173	4.507.535	4.330.705	4.551.314	4.371.777	4.518.678	4.463.937	4.294.397	4.166.286	51.303.775

Elaborado por: La Autora

4.3.4 Cédula Gastos de Operación

4.3.4.1 Cédula de Gastos de Operación Producto Individual Sierra

SALUDSA
GASTOS DE VENTAS Y OPERACIÓN
Producto Individual Sierra
PRESUPUESTO 2011

GASTOS DE VENTAS	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
Remuneraciones variables (Comisiones)	51.408	51.082	54.761	51.548	52.153	53.550	55.018	48.710	56.820	57.091	56.415	36.814	625.369
Comisión Brokers	1.378	1.395	1.410	1.425	1.496	1.512	1.531	1.545	1.564	1.584	1.602	1.607	18.049
Comisión Recaudación	27.006	27.343	27.627	27.939	29.330	29.628	30.006	30.287	30.656	31.040	31.406	31.490	353.757
Publicidad	7.140	7.140	7.140	7.140	7.140	7.140	7.140	7.140	7.140	7.140	7.140	7.140	85.680
Tarjetas de Identificación	2.950	2.960	2.970	2.980	2.990	2.999	3.009	3.020	3.030	3.040	3.050	3.060	36.056
TOTAL GASTOS	89.882	89.920	93.907	91.032	93.109	94.829	96.704	90.701	99.210	99.894	99.613	80.110	1.118.911

Elaborado por: La Autora

4.3.4.2 Cédula de Gastos de Operación Producto Individual Austro

SALUDSA
GASTOS DE VENTAS Y OPERACIÓN
Producto Individual Austro
PRESUPUESTO 2011

GASTOS DE VENTAS	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
Remuneraciones variables (Comisiones)	5.322	5.530	5.530	5.530	5.530	5.530	7.387	7.387	7.387	6.518	3.042	2.939	67.629
Comisión Brokers	170	174	179	183	194	197	203	209	215	220	221	222	2.385
Comisión Recaudación	1.688	1.732	1.774	1.815	1.923	1.957	2.015	2.074	2.133	2.183	2.195	2.207	23.694
Publicidad	525	525	525	525	525	525	525	525	525	525	525	525	6.300
Tarjetas de Identificación	200	200	201	201	201	202	202	203	203	203	204	204	2.424
TOTAL GASTOS	7.905	8.161	8.208	8.253	8.372	8.411	10.332	10.397	10.462	9.649	6.186	6.097	102.432

Elaborado por: La Autora

4.3.4.3 Cédula de Gastos de Operación Producto Individual Costa

SALUDSA													
GASTOS DE VENTAS Y OPERACIÓN													
Producto Individual Costa													
PRESUPUESTO 2011													
GASTOS DE VENTAS	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
Remuneraciones variables (Comisiones)	59.595	63.504	60.671	63.390	61.918	62.031	66.846	67.979	68.092	62.881	68.999	44.810	750.715
Comisión Brokers	1.617	1.636	1.647	1.660	1.741	1.756	1.773	1.795	1.814	1.831	1.852	1.856	20.979
Comisión Recaudación	29.917	30.274	30.474	30.710	32.209	32.484	32.809	33.202	33.557	33.874	34.257	34.345	388.113
Publicidad	7.140	7.140	7.140	7.140	7.140	7.140	7.140	7.140	7.140	7.140	7.140	7.140	85.680
Tarjetas de Identificación	2.500	2.508	2.517	2.525	2.533	2.542	2.550	2.559	2.567	2.576	2.585	2.593	30.556
TOTAL GASTOS	100.769	105.063	102.450	105.426	105.541	105.953	111.119	112.675	113.170	108.301	114.832	90.744	1.276.044

Elaborado por: La Autora

4.3.4.4 Cédula de Gastos de Operación Producto Individual Nacional

SALUDSA													
GASTOS DE VENTAS Y OPERACIÓN													
Producto Individual Nacional													
PRESUPUESTO 2011													
GASTOS DE VENTAS	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
Remuneraciones variables (Comisiones)	116.325	120.115	120.961	120.468	119.600	121.110	129.251	124.075	132.299	126.489	128.455	84.563	1.443.713
Comisión Brokers	3.165	3.206	3.235	3.268	3.431	3.465	3.507	3.549	3.593	3.634	3.675	3.685	41.413
Comisión Recaudaciones	58.611	59.350	59.875	60.464	63.461	64.069	64.830	65.563	66.345	67.097	67.858	68.042	765.564
Publicidad	14.805	14.805	14.805	14.805	14.805	14.805	14.805	14.805	14.805	14.805	14.805	14.805	177.660
Tarjetas de Identificación	5.650	5.669	5.687	5.706	5.724	5.743	5.762	5.781	5.800	5.819	5.838	5.857	69.036
TOTAL GASTOS	198.556	203.144	204.564	204.711	207.022	209.192	218.155	213.773	222.842	217.844	220.631	176.952	2.497.386

Elaborado por: La Autora

4.3.4.5 Cédula de Gastos de Operación Producto Corporativo Sierra

SALUDSA
GASTOS DE VENTAS Y OPERACIÓN
Producto Corporativo Sierra
PRESUPUESTO 2011

GASTOS DE VENTAS	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
Remuneraciones variables (Comisiones)	2.069	2.069	2.069	2.069	2.069	2.069	2.069	2.069	2.069	2.069	1.035	1.035	22.764
Comisión Brokers	173.178	174.431	175.678	176.919	178.156	179.386	180.611	181.831	183.047	184.257	184.530	184.802	2.156.827
Comisión Recaudación	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Publicidad	5.460	5.460	5.460	5.460	5.460	5.460	5.460	5.460	5.460	5.460	5.460	5.460	65.520
Tarjetas de Identificación	3.100	3.110	3.121	3.131	3.142	3.152	3.163	3.173	3.184	3.194	3.205	3.216	37.890
TOTAL GASTOS	183.808	185.071	186.328	187.580	188.827	190.068	191.303	192.534	193.760	194.980	194.230	194.512	2.283.001

Elaborado por: La Autora

4.3.4.6 Cédula de Gastos de Operación Producto Corporativo Austro

SALUDSA
GASTOS DE VENTAS Y OPERACIÓN
Producto Corporativo Austro
PRESUPUESTO 2011

GASTOS DE VENTAS	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
Remuneraciones variables (Comisiones)	231	170	170	170	231	386	170	170	170	170	170	170	2.376
Comisión Brokers	17.695	17.801	17.900	17.998	18.143	18.400	18.497	18.595	18.692	18.789	18.886	18.982	220.377
Comisión Recaudación	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Publicidad	525	525	525	525	525	525	525	525	525	525	525	525	6.300
Tarjetas de Identificación	150	150	151	152	152	153	153	154	154	155	155	156	1.833
TOTAL GASTOS	18.601	18.646	18.746	18.844	19.051	19.463	19.345	19.443	19.540	19.638	19.736	19.832	230.886

Elaborado por: La Autora

4.3.4.7 Cédula de Gastos de Operación Producto Corporativo Costa

SALUDSA

GASTOS DE VENTAS Y OPERACIÓN

Producto Corporativo Costa

PRESUPUESTO 2011

GASTOS DE VENTAS	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
Remuneraciones variables (Comisiones)	1.394	1.400	1.405	1.408	1.413	1.419	1.424	1.427	1.432	1.438	1.443	1.446	17.049
Comisión Brokers	163.163	164.332	165.508	166.688	167.875	169.068	170.267	171.470	172.679	173.894	175.115	176.341	2.036.401
Comisión Recaudaciones	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Publicidad	5.460	5.460	5.460	5.460	5.460	5.460	5.460	5.460	5.460	5.460	5.460	5.460	65.520
Tarjetas de Identificación	2.000	2.007	2.013	2.020	2.027	2.034	2.040	2.047	2.054	2.061	2.068	2.075	24.445
TOTAL GASTOS	172.017	173.199	174.386	175.576	176.775	177.980	179.192	180.404	181.625	182.853	184.086	185.321	2.143.415

Elaborado por: La Autora

4.3.4.8 Cédula de Gastos de Operación Producto Corporativo Nacional

SALUDSA

GASTOS DE VENTAS Y OPERACIÓN

Producto Corporativo Nacional

PRESUPUESTO 2011

GASTOS DE VENTAS	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
Remuneraciones variables (Comisiones)	3.695	3.639	3.644	3.647	3.714	3.874	3.663	3.666	3.672	3.677	2.648	2.650	42.189
Comisión Brokers	354.036	356.564	359.085	361.606	364.174	366.854	369.376	371.896	374.417	376.939	378.531	380.125	4.413.605
Comisión Recaudaciones	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Publicidad	11.445	11.445	11.445	11.445	11.445	11.445	11.445	11.445	11.445	11.445	11.445	11.445	137.340
Tarjetas de Identificación	5.250	5.267	5.285	5.303	5.320	5.338	5.356	5.374	5.392	5.410	5.428	5.446	64.168
TOTAL GASTOS	374.426	376.916	379.460	382.001	384.653	387.511	389.840	392.381	394.925	397.471	398.051	399.666	4.657.302

Elaborado por: La Autora

4.3.4.9 Cédula de Gastos de Operación Producto Pool Sierra

SALUDSA

GASTOS DE VENTAS Y OPERACIÓN

Producto Pool Sierra

PRESUPUESTO 2011

GASTOS DE VENTAS	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
Remuneraciones variables (Comisiones)	12.530	12.455	13.279	13.104	13.254	13.553	14.352	12.804	14.801	14.876	14.726	9.585	159.320
Comisión Brokers	4.378	4.433	4.436	4.583	4.555	4.531	4.548	4.542	4.593	4.643	4.687	4.657	54.585
Comisión Recaudación	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Publicidad	1.458	1.458	1.458	1.458	1.458	1.458	1.458	1.458	1.458	1.458	1.458	1.458	17.500
Tarjetas de Identificación	800	801	803	804	806	807	809	810	812	813	815	816	9.696
TOTAL GASTOS	19.167	19.148	19.976	19.950	20.073	20.350	21.167	19.615	21.665	21.790	21.686	16.516	241.101

Elaborado por: La Autora

4.3.4.10 Cédula de Gastos de Operación Producto Pool Costa

SALUDSA

GASTOS DE VENTAS Y OPERACIÓN

Producto Pool Costa

PRESUPUESTO 2011

GASTOS DE VENTAS	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
Remuneraciones variables (Comisiones)	9.107	9.626	9.237	9.929	9.734	9.756	10.513	10.081	10.621	10.773	11.746	7.636	118.760
Comisión Brokers	2.768	2.796	2.816	2.867	2.868	2.919	2.905	2.933	2.881	2.855	2.866	2.840	34.314
Comisión Recaudaciones	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Publicidad	1.458	1.458	1.458	1.458	1.458	1.458	1.458	1.458	1.458	1.458	1.458	1.458	17.500
Tarjetas de Identificación	800	803	805	808	811	813	816	819	822	824	827	830	9.778
TOTAL GASTOS	14.134	14.683	14.317	15.062	14.872	14.947	15.692	15.291	15.782	15.911	16.897	12.765	180.352

Elaborado por: La Autora

4.3.4.11 Cédula de Gastos de Operación Producto Pool Nacional

SALUDSA

GASTOS DE VENTAS Y OPERACIÓN

Producto Pool Nacional

PRESUPUESTO 2011

GASTOS DE VENTAS	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
Remuneraciones variables (Comisiones)	21.637	22.081	22.516	23.033	22.988	23.309	24.865	22.885	25.423	25.649	26.473	17.221	278.079
Comisión Brokers	7.147	7.229	7.253	7.450	7.423	7.450	7.453	7.475	7.474	7.498	7.553	7.497	88.900
Comisión Recaudaciones	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Publicidad	2.917	2.917	2.917	2.917	2.917	2.917	2.917	2.917	2.917	2.917	2.917	2.917	35.000
Tarjetas de Identificación	1.600	1.604	1.608	1.612	1.616	1.621	1.625	1.629	1.633	1.637	1.642	1.646	19.474
TOTAL GASTOS	33.300	33.831	34.293	35.012	34.944	35.296	36.860	34.906	37.446	37.701	38.583	29.280	421.453

Elaborado por: La Autora

4.3.4.12 Cédula de Gastos de Operación Producto Oncología Sierra

SALUDSA

GASTOS DE VENTAS Y OPERACIÓN

Producto Oncología Sierra

PRESUPUESTO 2011

GASTOS DE VENTAS	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
Remuneraciones variables (Comisiones)	1.267	1.475	1.636	1.935	2.108	2.281	2.223	2.246	2.454	2.511	2.569	2.477	25.183
Comisión Brokers	9.837	9.999	10.194	10.652	10.946	11.273	11.580	11.887	12.234	12.587	12.946	13.277	137.413
Comisión Recaudación	1.967	2.000	2.039	2.130	2.189	2.255	2.316	2.377	2.447	2.517	2.589	2.655	27.483
Publicidad	6.250	6.250	6.250	6.250	6.250	6.250	6.250	6.250	6.250	6.250	6.250	6.250	75.000
Tarjetas de Identificación	600	601	602	603	604	605	607	608	609	610	611	612	7.272
TOTAL GASTOS	19.922	20.325	20.721	21.570	22.097	22.664	22.976	23.368	23.993	24.476	24.965	25.272	272.349

Elaborado por: La Autora

4.3.4.13 Cédula de Gastos de Operación Producto Oncología Costa

SALUDSA

GASTOS DE VENTAS Y OPERACIÓN

Producto Oncología Costa

PRESUPUESTO 2011

GASTOS DE VENTAS	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
Remuneraciones variables (Comisiones)	1.267	1.475	1.636	1.935	2.108	2.281	2.223	2.246	2.454	2.511	2.569	2.477	25.183
Comisión Brokers	10.205	10.374	10.576	11.056	11.357	11.690	12.004	12.317	12.671	13.030	13.395	13.732	142.407
Comisión Recaudaciones	2.041	0	2.174	2.273	2.334	2.403	2.468	2.532	2.605	2.678	2.753	2.823	27.083
Publicidad	6.250	6.250	6.250	6.250	6.250	6.250	6.250	6.250	6.250	6.250	6.250	6.250	75.000
Tarjetas de Identificación	600	602	604	606	608	610	612	614	616	618	620	622	7.333
TOTAL GASTOS	20.363	18.700	21.239	22.120	22.657	23.234	23.557	23.960	24.595	25.088	25.588	25.904	277.006

Elaborado por: La Autora

4.3.4.14 Cédula de Gastos de Operación Producto Oncología Nacional

SALUDSA

GASTOS DE VENTAS Y OPERACIÓN

Producto Oncología Nacional

PRESUPUESTO 2011

GASTOS DE VENTAS	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
Remuneraciones variables (Comisiones)	2.534	2.949	3.272	3.871	4.216	4.562	4.447	4.493	4.908	5.023	5.138	4.954	50.365
Comisión Brokers	20.042	20.373	20.769	21.707	22.302	22.963	23.585	24.204	24.905	25.617	26.341	27.009	279.819
Comisión Recaudaciones	4.008	2.000	4.213	4.403	4.524	4.658	4.784	4.909	5.051	5.196	5.343	5.478	54.566
Publicidad	12.500	12.500	12.500	12.500	12.500	12.500	12.500	12.500	12.500	12.500	12.500	12.500	150.000
Tarjetas de Identificación	1.200	1.203	1.206	1.209	1.212	1.215	1.219	1.222	1.225	1.228	1.231	1.234	14.605
TOTAL GASTOS	40.285	39.025	41.960	43.690	44.755	45.898	46.534	47.328	48.589	49.564	50.553	51.176	549.356

Elaborado por: La Autora

4.3.4.15 Cédula de Gastos de Operación Productos Nacional

SALUDSA

GASTOS DE VENTAS Y OPERACIÓN

Producto Nacional

PRESUPUESTO 2011

GASTOS DE VENTAS	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
Remuneraciones variables (Comisiones)	144.192	148.785	150.393	151.018	150.519	152.855	162.226	155.119	166.301	160.838	162.713	109.388	1.814.347
Comisión Brokers	384.390	387.371	390.343	394.032	397.330	400.732	403.921	407.125	410.389	413.689	416.100	418.316	4.823.737
Comisión Recaudaciones	62.619	61.349	64.088	64.867	67.985	68.727	69.614	70.473	71.396	72.293	73.200	73.520	820.130
Publicidad	41.667	41.667	41.667	41.667	41.667	41.667	41.667	41.667	41.667	41.667	41.667	41.667	500.000
Tarjetas de Identificación	13.700	13.743	13.787	13.830	13.874	13.917	13.961	14.005	14.050	14.094	14.138	14.183	167.283
TOTAL GASTOS	646.567	652.915	660.276	665.414	671.375	677.898	691.388	688.388	703.802	702.580	707.819	657.073	8.125.496

Elaborado por: La Autora

4.3.4.16 Cédula de Gastos de Operación Resumen

SALUDSA
GASTOS DE VENTAS Y OPERACIÓN
Resumen Nacional
PRESUPUESTO 2011

GASTOS DE VENTAS	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
Remuneraciones variables (Comisiones)	144.192	148.785	150.393	151.018	150.519	152.855	162.226	155.119	166.301	160.838	162.713	109.388	1.814.347
INDIVIDUAL	116.325	120.115	120.961	120.468	119.600	121.110	129.251	124.075	132.299	126.489	128.455	84.563	1.443.713
CORPORATIVO	3.695	3.639	3.644	3.647	3.714	3.874	3.663	3.666	3.672	3.677	2.648	2.650	42.189
POOL	21.637	22.081	22.516	23.033	22.988	23.309	24.865	22.885	25.423	25.649	26.473	17.221	278.079
ONCOLOGÍA	2.534	2.949	3.272	3.871	4.216	4.562	4.447	4.493	4.908	5.023	5.138	4.954	50.365
Comisión Brokers	384.390	387.371	390.343	394.032	397.330	400.732	403.921	407.125	410.389	413.689	416.100	418.316	4.823.737
INDIVIDUAL	3.165	3.206	3.235	3.268	3.431	3.465	3.507	3.549	3.593	3.634	3.675	3.685	41.413
CORPORATIVO	354.036	356.564	359.085	361.606	364.174	366.854	369.376	371.896	374.417	376.939	378.531	380.125	4.413.605
POOL	7.147	7.229	7.253	7.450	7.423	7.450	7.453	7.475	7.474	7.498	7.553	7.497	88.900
ONCOLOGÍA	20.042	20.373	20.769	21.707	22.302	22.963	23.585	24.204	24.905	25.617	26.341	27.009	279.819
Comisión Recaudaciones	62.619	61.349	64.088	64.867	67.985	68.727	69.614	70.473	71.396	72.293	73.200	73.520	820.130
INDIVIDUAL	58.611	59.350	59.875	60.464	63.461	64.069	64.830	65.563	66.345	67.097	67.858	68.042	765.564
CORPORATIVO	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
POOL	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
ONCOLOGÍA	4.008	2.000	4.213	4.403	4.524	4.658	4.784	4.909	5.051	5.196	5.343	5.478	54.566
Publicidad	41.667	41.667	41.667	41.667	41.667	41.667	41.667	41.667	41.667	41.667	41.667	41.667	500.000
INDIVIDUAL	14.805	14.805	14.805	14.805	14.805	14.805	14.805	14.805	14.805	14.805	14.805	14.805	177.660
CORPORATIVO	11.445	11.445	11.445	11.445	11.445	11.445	11.445	11.445	11.445	11.445	11.445	11.445	137.340
POOL	2.917	2.917	2.917	2.917	2.917	2.917	2.917	2.917	2.917	2.917	2.917	2.917	35.000
ONCOLOGÍA	12.500	12.500	12.500	12.500	12.500	12.500	12.500	12.500	12.500	12.500	12.500	12.500	150.000
Tarjetas de Identificación	13.700	13.743	13.787	13.830	13.874	13.917	13.961	14.005	14.050	14.094	14.138	14.183	167.283
INDIVIDUAL	5.650	5.669	5.687	5.706	5.724	5.743	5.762	5.781	5.800	5.819	5.838	5.857	69.036
CORPORATIVO	5.250	5.267	5.285	5.303	5.320	5.338	5.356	5.374	5.392	5.410	5.428	5.446	64.168
POOL	1.600	1.604	1.608	1.612	1.616	1.621	1.625	1.629	1.633	1.637	1.642	1.646	19.474
ONCOLOGÍA	1.200	1.203	1.206	1.209	1.212	1.215	1.219	1.222	1.225	1.228	1.231	1.234	14.605
TOTAL GASTOS	646.567	652.915	660.276	665.414	671.375	677.898	691.388	688.388	703.802	702.580	707.819	657.073	8.125.496
TOTAL GASTOS POR PRODUCTO	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
INDIVIDUAL	198.556	203.144	204.564	204.711	207.022	209.192	218.155	213.773	222.842	217.844	220.631	176.952	2.497.386
CORPORATIVO	374.426	376.916	379.460	382.001	384.653	387.511	389.840	392.381	394.925	397.471	398.051	399.666	4.657.302
POOL	33.300	33.831	34.293	35.012	34.944	35.296	36.860	34.906	37.446	37.701	38.583	29.280	421.453
ONCOLOGÍA	40.285	39.025	41.960	43.690	44.755	45.898	46.534	47.328	48.589	49.564	50.553	51.176	549.356
TOTAL GASTOS	646.567	652.915	660.276	665.414	671.375	677.898	691.388	688.388	703.802	702.580	707.819	657.073	8.125.496

Elaborado por: La Autora

4.3.5 Cédula de Gastos Generales del Negocio por Productos y Región

4.3.5.1 Gastos Generales del Negocio Producto Individual

CÉDULA DE GASTOS GENERALES (NEGOCIO)
 POR SUCURSAL Y PRODUCTO (INDIVIDUAL)
 SALUDSA
 PRESUPUESTO 2011

Cod.	Descripción	Sucursal	Individual												TOTAL
			ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	
Total 3.07	Comunicaciones/Teléfonos	CUENCA	735	738	740	743	746	749	751	754	757	759	762	765	8.999
Total 3.08	Correo	CUENCA	1.369	1.374	1.379	1.384	1.389	1.394	1.399	1.405	1.410	1.415	1.420	1.425	16.764
Total 3.09	Arriendos y Adecuaciones	CUENCA	1.852	1.859	1.866	1.872	1.879	1.886	1.893	1.900	1.907	1.914	1.920	1.927	22.675
Total 3.10	Gastos de Oficina	CUENCA	2.232	2.241	2.249	2.257	2.265	2.273	2.281	2.290	2.298	2.306	2.315	2.323	27.330
Total 3.11	Gastos de Investigación y Desarrollo	CUENCA	29	29	29	29	29	29	30	30	30	30	30	30	354
	TOTAL CUENCA		6.218	6.241	6.263	6.286	6.309	6.332	6.355	6.378	6.401	6.424	6.447	6.471	76.123
Total 3.07	Comunicaciones/Teléfonos	GUAYAQUIL	4.532	4.548	4.565	4.581	4.598	4.615	4.631	4.648	4.665	4.682	4.699	4.716	55.479
Total 3.08	Correo	GUAYAQUIL	9.723	9.758	9.794	9.829	9.865	9.900	9.936	9.972	10.009	10.045	10.081	10.118	119.030
Total 3.09	Arriendos y Adecuaciones	GUAYAQUIL	13.157	13.205	13.253	13.301	13.349	13.397	13.446	13.495	13.544	13.593	13.642	13.691	161.071
Total 3.10	Gastos de Oficina	GUAYAQUIL	25.631	25.724	25.818	25.911	26.005	26.099	26.194	26.289	26.384	26.480	26.576	26.672	313.783
Total 3.11	Gastos de Investigación y Desarrollo	GUAYAQUIL	305	306	307	309	310	311	312	313	314	315	316	318	3.736
	TOTAL GUAYAQUIL		53.348	53.542	53.736	53.931	54.126	54.322	54.519	54.717	54.915	55.114	55.314	55.515	653.100
Total 3.07	Comunicaciones/Teléfonos	QUITO	4.989	5.007	5.025	5.043	5.062	5.080	5.098	5.117	5.136	5.154	5.173	5.192	61.076
Total 3.08	Correo	QUITO	10.856	10.895	10.935	10.974	11.014	11.054	11.094	11.134	11.175	11.215	11.256	11.297	132.900
Total 3.09	Arriendos y Adecuaciones	QUITO	6.573	6.597	6.621	6.645	6.669	6.693	6.717	6.741	6.766	6.790	6.815	6.840	80.466
Total 3.10	Gastos de Oficina	QUITO	24.930	25.021	25.111	25.202	25.294	25.385	25.477	25.570	25.662	25.755	25.849	25.943	305.200
Total 3.11	Gastos de Investigación y Desarrollo	QUITO	262	263	264	265	266	267	268	269	270	271	272	273	3.213
	TOTAL QUITO		47.610	47.783	47.956	48.130	48.305	48.480	48.655	48.832	49.009	49.186	49.365	49.544	582.855
	TOTAL NACIONAL		107.177	107.565	107.955	108.347	108.739	109.134	109.529	109.926	110.325	110.725	111.126	111.529	1.312.078

Elaborado por: La Autora

4.3.5.2 Gastos Generales del Negocio Producto Corporativo

CÉDULA DE GASTOS GENERALES (NEGOCIO)
 POR SUCURSAL Y PRODUCTO (CORPORATIVO)
 SALUDSA
 PRESUPUESTO 2011

			Corporativo												
Cod.	Descripción	Sucursal	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DECIEMBRE	TOTAL
Total 3.07	Comunicaciones/Teléfonos	CUENCA	289	290	291	292	294	295	296	297	298	299	300	301	3.542
Total 3.08	Correo	CUENCA	51	51	51	51	51	52	52	52	52	52	52	53	620
Total 3.09	Arriendos y Adecuaciones	CUENCA	605	607	609	611	614	616	618	620	622	625	627	629	7.403
Total 3.10	Gastos de Oficina	CUENCA	1.140	1.145	1.149	1.153	1.157	1.161	1.165	1.170	1.174	1.178	1.182	1.187	13.961
Total 3.11	Gastos de Investigación y Desarrollo	CUENCA	29	29	29	29	29	30	30	30	30	30	30	30	355
	TOTAL CUENCA		2.114	2.122	2.129	2.137	2.145	2.153	2.160	2.168	2.176	2.184	2.192	2.200	25.880
Total 3.07	Comunicaciones/Teléfonos	GUAYAQUIL	1.180	1.184	1.189	1.193	1.197	1.201	1.206	1.210	1.215	1.219	1.223	1.228	14.445
Total 3.08	Correo	GUAYAQUIL	488	490	492	494	495	497	499	501	503	505	506	508	5.978
Total 3.09	Arriendos y Adecuaciones	GUAYAQUIL	3.434	3.446	3.459	3.471	3.484	3.496	3.509	3.522	3.534	3.547	3.560	3.573	42.035
Total 3.10	Gastos de Oficina	GUAYAQUIL	10.437	10.475	10.513	10.551	10.589	10.627	10.666	10.705	10.743	10.782	10.821	10.861	127.769
Total 3.11	Gastos de Investigación y Desarrollo	GUAYAQUIL	149	150	150	151	151	152	153	153	154	154	155	155	1.828
	TOTAL GUAYAQUIL		15.688	15.745	15.802	15.859	15.917	15.974	16.032	16.090	16.149	16.207	16.266	16.325	192.055
Total 3.07	Comunicaciones/Teléfonos	QUITO	1.078	1.082	1.086	1.090	1.094	1.098	1.102	1.106	1.110	1.114	1.118	1.122	13.199
Total 3.08	Correo	QUITO	1.236	1.241	1.245	1.250	1.254	1.259	1.263	1.268	1.273	1.277	1.282	1.286	15.135
Total 3.09	Arriendos y Adecuaciones	QUITO	2.344	2.353	2.361	2.370	2.378	2.387	2.396	2.404	2.413	2.422	2.430	2.439	28.696
Total 3.10	Gastos de Oficina	QUITO	10.802	10.841	10.881	10.920	10.960	10.999	11.039	11.079	11.119	11.160	11.200	11.241	132.242
Total 3.11	Gastos de Investigación y Desarrollo	QUITO	169	169	170	171	171	172	172	173	174	174	175	176	2.066
	TOTAL QUITO		15.629	15.686	15.743	15.800	15.857	15.915	15.972	16.030	16.089	16.147	16.205	16.264	191.338
	TOTAL NACIONAL		33.432	33.553	33.674	33.796	33.919	34.042	34.165	34.289	34.413	34.538	34.663	34.789	409.274

Elaborado por. La Autora

4.3.5.3 Gastos Generales del Negocio Producto Pool

**CÉDULA DE GASTOS GENERALES (NEGOCIO)
POR SUCURSAL Y PRODUCTO (POOL)
SALUDSA
PRESUPUESTO 2011**

Cod.	Descripción	Sucursal	Pool												TOTAL		
			ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE			
Total 3.07	Comunicaciones/Teléfonos	CUENCA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3
Total 3.08	Correo	CUENCA	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	8
Total 3.09	Arriendos y Adecuaciones	CUENCA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2
Total 3.10	Gastos de Oficina	CUENCA	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	85
Total 3.11	Gastos de Investigación y Desarrollo	CUENCA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	TOTAL CUENCA		8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	98
Total 3.07	Comunicaciones/Teléfonos	GUAYAQUIL	977	980	984	987	991	995	998	1.002	1.005	1.009	1.013	1.016	1.016	11.957	
Total 3.08	Correo	GUAYAQUIL	543	545	547	549	551	553	555	557	559	561	563	565	565	6.643	
Total 3.09	Arriendos y Adecuaciones	GUAYAQUIL	1.616	1.622	1.628	1.634	1.639	1.645	1.651	1.657	1.663	1.669	1.675	1.682	1.682	19.782	
Total 3.10	Gastos de Oficina	GUAYAQUIL	2.975	2.985	2.996	3.007	3.018	3.029	3.040	3.051	3.062	3.073	3.084	3.095	3.095	36.415	
Total 3.11	Gastos de Investigación y Desarrollo	GUAYAQUIL	59	59	59	60	60	60	60	60	61	61	61	61	61	721	
	TOTAL GUAYAQUIL		6.169	6.191	6.214	6.236	6.259	6.281	6.304	6.327	6.350	6.373	6.396	6.419	75.519		
Total 3.07	Comunicaciones/Teléfonos	QUITO	1.243	1.248	1.252	1.257	1.261	1.266	1.271	1.275	1.280	1.284	1.289	1.294	1.294	15.220	
Total 3.08	Correo	QUITO	556	558	560	562	564	566	568	570	572	574	576	578	578	6.805	
Total 3.09	Arriendos y Adecuaciones	QUITO	1.113	1.117	1.121	1.126	1.130	1.134	1.138	1.142	1.146	1.150	1.154	1.159	1.159	13.630	
Total 3.10	Gastos de Oficina	QUITO	4.116	4.131	4.146	4.161	4.176	4.191	4.206	4.222	4.237	4.252	4.267	4.283	4.283	50.389	
Total 3.11	Gastos de Investigación y Desarrollo	QUITO	54	55	55	55	55	55	56	56	56	56	56	57	57	667	
	TOTAL QUITO		7.083	7.109	7.134	7.160	7.186	7.212	7.238	7.265	7.291	7.317	7.344	7.371	86.711		
	TOTAL NACIONAL		13.260	13.308	13.356	13.404	13.453	13.502	13.551	13.600	13.649	13.699	13.748	13.798	162.328		

Elaborado por: La Autora

4.3.5.4 Gastos Generales del Negocio Producto Oncológico

**CÉDULA DE GASTOS GENERALES (NEGOCIO)
POR SUCURSAL Y PRODUCTO (ONCOLÓGICO)
SALUDSA
PRESUPUESTO 2011**

Cod.	Descripción	Sucursal	Oncológico												TOTAL		
			ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE			
Total 3.07	Comunicaciones/Teléfonos	CUENCA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Total 3.08	Correo	CUENCA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
Total 3.09	Arriendos y Adecuaciones	CUENCA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Total 3.10	Gastos de Oficina	CUENCA	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	8
Total 3.11	Gastos de Investigación y Desarrollo	CUENCA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	TOTAL CUENCA		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10
Total 3.07	Comunicaciones/Teléfonos	GUAYAQUIL	228	229	230	231	232	232	233	233	234	235	236	237	238	238	2.795
Total 3.08	Correo	GUAYAQUIL	210	211	212	212	213	213	214	215	215	216	217	218	219	219	2.571
Total 3.09	Arriendos y Adecuaciones	GUAYAQUIL	521	523	525	527	529	531	533	535	537	539	540	542	542	6.382	
Total 3.10	Gastos de Oficina	GUAYAQUIL	3.192	3.203	3.215	3.227	3.238	3.250	3.262	3.274	3.286	3.298	3.309	3.321	3.321	39.076	
Total 3.11	Gastos de Investigación y Desarrollo	GUAYAQUIL	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	TOTAL GUAYAQUIL		4.151	4.167	4.182	4.197	4.212	4.227	4.243	4.258	4.273	4.289	4.304	4.320	4.320	50.823	
Total 3.07	Comunicaciones/Teléfonos	QUITO	131	131	132	132	133	133	134	134	135	135	136	136	136	1.602	
Total 3.08	Correo	QUITO	210	211	212	212	213	214	215	215	216	217	218	219	219	2.572	
Total 3.09	Arriendos y Adecuaciones	QUITO	365	366	368	369	370	372	373	374	376	377	378	380	380	4.468	
Total 3.10	Gastos de Oficina	QUITO	3.104	3.115	3.126	3.138	3.149	3.160	3.172	3.183	3.195	3.206	3.218	3.230	3.230	37.996	
Total 3.11	Gastos de Investigación y Desarrollo	QUITO	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	TOTAL QUITO		3.810	3.823	3.837	3.851	3.865	3.879	3.893	3.907	3.921	3.936	3.950	3.964	46.637		
	TOTAL NACIONAL		7.962	7.991	8.020	8.049	8.078	8.107	8.137	8.166	8.196	8.225	8.255	8.285	8.285	97.470	

Elaborado por. La Autora

4.3.5.5 Gastos Generales del Negocio Productos Nacional

**CÉDULA DE GASTOS GENERALES (NEGOCIO)
POR SUCURSAL Y PRODUCTO (NACIONAL)
SALUDSA
PRESUPUESTO 2011**

Cod.	Descripción	Sucursal	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
Total 3.07	Comunicaciones/Teléfonos	NACIONAL	15.383	15.439	15.494	15.551	15.607	15.664	15.720	15.777	15.835	15.892	15.950	16.007	188.318
Total 3.08	Correo	NACIONAL	25.243	25.334	25.426	25.518	25.611	25.704	25.797	25.890	25.984	26.078	26.173	26.268	309.027
Total 3.09	Arriendos y Adecuaciones	NACIONAL	31.580	31.695	31.810	31.925	32.041	32.157	32.273	32.390	32.508	32.626	32.744	32.863	386.610
Total 3.10	Gastos de Oficina	NACIONAL	88.567	88.888	89.211	89.534	89.858	90.184	90.511	90.839	91.169	91.499	91.831	92.164	1.084.255
Total 3.11	Gastos de Investigación y Desarrollo	NACIONAL	1.057	1.061	1.065	1.068	1.072	1.076	1.080	1.084	1.088	1.092	1.096	1.100	12.939
	TOTAL		161.830	162.417	163.005	163.596	164.189	164.785	165.382	165.981	166.583	167.187	167.793	168.401	1.981.150

Elaborado por. La Autora

4.3.5.6 Gastos Generales del Negocio Nuevo Personal de Ventas

**CÉDULA DE GASTOS GENERALES (NEGOCIO)
POR SUCURSAL Y PRODUCTO
SALUDSA
PRESUPUESTO 2011**

G.GENERALES (PERSONAL VENTAS NUEVOS)		INDIVIDUAL												
Descripción	Sucursal	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
Gastos de Oficina	QUITO	135	153	411	632	607	804	975	1.043	1.044	1.045	1.039	665	8.553
Gastos de Oficina	GUAYAQUIL	580	629	580	774	871	822	1.016	1.064	1.064	1.112	1.064	677	10.254
TOTAL		715	782	992	1.406	1.478	1.626	1.990	2.107	2.108	2.158	2.103	1.342	18.806

G.GENERALES (PERSONAL VENTAS NUEVOS)		POOL												
Descripción	Sucursal	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
Gastos de Oficina	QUITO	43	48	130	199	192	254	308	329	330	330	328	210	2.701
Gastos de Oficina	GUAYAQUIL	94	102	94	126	142	134	165	173	173	181	173	110	1.669
TOTAL		137	151	224	325	334	388	473	502	503	511	501	320	4.370

TOTAL NACIONAL		852	932	1.216	1.731	1.812	2.014	2.464	2.609	2.611	2.669	2.604	1.663	23.176
-----------------------	--	------------	------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	---------------

Elaborado por: La Autora

4.3.6 Gastos Generales de Administración

4.3.6.1 Gastos Generales Administración por Departamentos

CÉDULA DE GASTOS G. ADMINISTRATIVOS
NACIONAL POR GRUPO DE CUENTA
SALUDSA
RESUMEN POR DEPARTAMENTOS
PRESUPUESTO 2011

Cod.	Descripción	Departamento	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total
Total 4.02	Arrendos y Adecuaciones	ADMINISTRACIÓN	1.703	1.710	1.716	1.722	1.728	1.735	1.741	1.747	1.753	1.760	1.766	1.773	20.853
Total 4.03	Honorarios y Asesoría	ADMINISTRACIÓN	369	370	372	373	375	376	377	379	380	381	383	384	4.519
Total 4.04	Comunicaciones/Teléfonos	ADMINISTRACIÓN	908	911	915	918	921	925	928	931	935	938	941	945	11.116
Total 4.05	Gastos de Oficinas	ADMINISTRACIÓN	4.487	4.503	4.519	4.536	4.552	4.568	4.585	4.602	4.618	4.635	4.652	4.669	54.925
Total 4.06	Gastos De Investigación y Desarrollo	ADMINISTRACIÓN	142	142	143	143	144	144	145	145	146	146	147	147	1.735
		Total ADMINISTRACIÓN	7.609	7.636	7.664	7.692	7.720	7.748	7.776	7.804	7.832	7.861	7.889	7.918	93.148
Total 4.02	Arrendos y Adecuaciones	CONTABILIDAD	1.215	1.220	1.224	1.229	1.233	1.237	1.242	1.246	1.251	1.255	1.260	1.265	14.878
Total 4.03	Honorarios y Asesoría	CONTABILIDAD	411	412	414	415	417	418	420	421	423	424	426	428	5.030
Total 4.04	Comunicaciones/Teléfonos	CONTABILIDAD	454	455	457	459	460	462	464	465	467	469	471	472	5.556
Total 4.05	Gastos de Oficinas	CONTABILIDAD	5.697	5.718	5.738	5.759	5.780	5.801	5.822	5.843	5.864	5.886	5.907	5.928	69.743
Total 4.06	Gastos De Investigación y Desarrollo	CONTABILIDAD	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	22
		Total CONTABILIDAD	7.779	7.807	7.835	7.864	7.892	7.921	7.949	7.978	8.007	8.036	8.065	8.095	95.228
Total 4.02	Arrendos y Adecuaciones	FINANZAS	410	411	413	414	416	417	419	420	422	423	425	426	5.015
Total 4.03	Honorarios y Asesoría	FINANZAS	4.718	4.735	4.752	4.769	4.786	4.804	4.821	4.839	4.856	4.874	4.892	4.909	57.754
Total 4.04	Comunicaciones/Teléfonos	FINANZAS	380	381	383	384	386	387	388	390	391	393	394	396	4.653
Total 4.05	Gastos de Oficinas	FINANZAS	1.728	1.734	1.741	1.747	1.753	1.760	1.766	1.772	1.779	1.785	1.792	1.798	21.155
Total 4.06	Gastos De Investigación y Desarrollo	FINANZAS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
		Total FINANZAS	7.235	7.262	7.288	7.314	7.341	7.368	7.394	7.421	7.448	7.475	7.502	7.529	88.578

(Continuación.)

CÉDULA DE GASTOS G. ADMINISTRATIVOS
NACIONAL POR GRUPO DE CUENTA
SALUDSA
RESUMEN POR DEPARTAMENTOS
PRESUPUESTO 2011

Cod.	Descripción	Departamento	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total
Total 4.02	Arrendos y Adecuaciones	GERENCIA DE INNOVACION Y PROCESOS	578	580	582	584	586	588	590	593	595	597	599	601	7.073
Total 4.03	Honorarios y Asesoría	GERENCIA DE INNOVACION Y PROCESOS	358	359	360	362	363	364	366	367	368	370	371	372	4.379
Total 4.04	Comunicaciones/Teléfonos	GERENCIA DE INNOVACION Y PROCESOS	205	206	207	207	208	209	210	210	211	212	213	213	2.511
Total 4.05	Gastos de Oficinas	GERENCIA DE INNOVACION Y PROCESOS	2.302	2.311	2.319	2.327	2.336	2.344	2.353	2.361	2.370	2.378	2.387	2.396	28.184
Total 4.06	Gastos De Investigación y Desarrollo	GERENCIA DE INNOVACION Y PROCESOS	1.535	1.540	1.546	1.551	1.557	1.563	1.568	1.574	1.580	1.585	1.591	1.597	18.787
		Total GERENCIA DE INNOVACION Y PROCESOS	4.977	4.995	5.014	5.032	5.050	5.068	5.087	5.105	5.124	5.142	5.161	5.180	60.935
Total 4.02	Arrendos y Adecuaciones	GERENCIA DE INVESTIGACION DESARROLLO	31	31	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	383
Total 4.03	Honorarios y Asesoría	GERENCIA DE INVESTIGACION DESARROLLO	828	831	834	837	840	843	846	849	852	855	858	862	10.136
Total 4.04	Comunicaciones/Teléfonos	GERENCIA DE INVESTIGACION DESARROLLO	175	175	176	176	177	178	178	179	180	180	181	182	2.137
Total 4.05	Gastos de Oficinas	GERENCIA DE INVESTIGACION DESARROLLO	568	570	573	575	577	579	581	583	585	587	589	592	6.959
Total 4.06	Gastos De Investigación y Desarrollo	GERENCIA DE INVESTIGACION DESARROLLO	2.203	2.211	2.219	2.227	2.235	2.243	2.252	2.260	2.268	2.276	2.284	2.293	26.972
		Total GERENCIA DE INVESTIGACION DESARROLLO	3.805	3.819	3.833	3.847	3.861	3.875	3.889	3.903	3.917	3.931	3.946	3.960	46.586
Total 4.02	Arrendos y Adecuaciones	GERENCIA GENERAL	591	593	595	597	599	601	604	606	608	610	612	615	7.230
Total 4.03	Honorarios y Asesoría	GERENCIA GENERAL	4.463	4.479	4.495	4.512	4.528	4.544	4.561	4.577	4.594	4.611	4.627	4.644	54.635
Total 4.04	Comunicaciones/Teléfonos	GERENCIA GENERAL	481	483	485	486	488	490	492	494	495	497	499	501	5.891
Total 4.05	Gastos de Oficinas	GERENCIA GENERAL	15.055	15.110	15.165	15.220	15.275	15.330	15.386	15.442	15.498	15.554	15.610	15.667	184.312
Total 4.06	Gastos De Investigación y Desarrollo	GERENCIA GENERAL	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	81
		Total GERENCIA GENERAL	20.597	20.671	20.746	20.821	20.897	20.973	21.049	21.125	21.202	21.278	21.356	21.433	252.148
Total 4.02	Arrendos y Adecuaciones	PRESIDENCIA	608	611	613	615	617	619	622	624	626	629	631	633	7.448
Total 4.03	Honorarios y Asesoría	PRESIDENCIA	5.834	5.855	5.876	5.898	5.919	5.941	5.962	5.984	6.005	6.027	6.049	6.071	71.421
Total 4.04	Comunicaciones/Teléfonos	PRESIDENCIA	631	634	636	638	641	643	645	648	650	652	655	657	7.729
Total 4.05	Gastos de Oficinas	PRESIDENCIA	4.830	4.847	4.865	4.882	4.900	4.918	4.936	4.954	4.971	4.990	5.008	5.026	59.125
Total 4.06	Gastos De Investigación y Desarrollo	PRESIDENCIA	681	683	686	688	691	693	696	698	701	703	706	709	8.335
		Total PRESIDENCIA	12.584	12.630	12.676	12.722	12.768	12.814	12.860	12.907	12.954	13.001	13.048	13.095	154.059
Total 4.02	Arrendos y Adecuaciones	RECURSOS HUMANOS	1.976	1.983	1.990	1.997	2.005	2.012	2.019	2.027	2.034	2.041	2.049	2.056	24.189
Total 4.03	Honorarios y Asesoría	RECURSOS HUMANOS	583	585	587	589	592	594	596	598	600	602	605	607	7.138
Total 4.04	Comunicaciones/Teléfonos	RECURSOS HUMANOS	530	532	534	536	538	540	542	544	546	548	550	552	6.490
Total 4.05	Gastos de Oficinas	RECURSOS HUMANOS	4.269	4.284	4.300	4.315	4.331	4.347	4.362	4.378	4.394	4.410	4.426	4.442	52.258
Total 4.06	Gastos De Investigación y Desarrollo	RECURSOS HUMANOS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
		Total RECURSOS HUMANOS	7.358	7.384	7.411	7.438	7.465	7.492	7.519	7.547	7.574	7.601	7.629	7.657	90.075
Total 4.02	Arrendos y Adecuaciones	SISTEMAS	2.528	2.537	2.546	2.555	2.564	2.574	2.583	2.592	2.602	2.611	2.621	2.630	30.943
Total 4.03	Honorarios y Asesoría	SISTEMAS	15	15	15	15	15	15	15	15	15	16	16	16	184
Total 4.04	Comunicaciones/Teléfonos	SISTEMAS	4.704	4.721	4.739	4.756	4.773	4.790	4.808	4.825	4.843	4.860	4.878	4.895	57.591
Total 4.05	Gastos de Oficinas	SISTEMAS	15.916	15.974	16.032	16.090	16.148	16.207	16.265	16.324	16.384	16.443	16.503	16.562	194.848
Total 4.06	Gastos De Investigación y Desarrollo	SISTEMAS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
		Total SISTEMAS	23.163	23.247	23.331	23.416	23.501	23.586	23.671	23.757	23.843	23.930	24.017	24.104	283.566
		Total General	95.108	95.452	95.798	96.146	96.494	96.844	97.195	97.547	97.901	98.256	98.612	98.969	1.164.322

Elaborado por: La Autora

4.3.6.2 Resumen Gastos Generales Administración

CÉDULA DE GASTOS G. ADMINISTRATIVOS
 NACIONAL POR GRUPO DE CUENTA
 SALUDSA
 RESUMEN NACIONAL
 PRESUPUESTO 2011

Cód..	Descripción	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total
Subtotal 4.02	Arriendos y Adecuaciones	9.640	9.675	9.710	9.745	9.780	9.816	9.851	9.887	9.923	9.959	9.995	10.031	118.012
Subtotal 4.03	Honorarios y Asesoría	17.578	17.642	17.706	17.770	17.835	17.899	17.964	18.029	18.095	18.160	18.226	18.292	215.196
Subtotal 4.04	Comunicaciones/Teléfonos	8.469	8.499	8.530	8.561	8.592	8.623	8.655	8.686	8.717	8.749	8.781	8.813	103.674
Subtotal 4.05	Gastos de Oficinas	54.852	55.051	55.251	55.451	55.652	55.854	56.056	56.259	56.463	56.668	56.873	57.079	671.509
Subtotal 4.06	Gastos De Investigación y Desarrollo	4.569	4.585	4.602	4.619	4.635	4.652	4.669	4.686	4.703	4.720	4.737	4.754	55.931
Total general		95.108	95.452	95.798	96.146	96.494	96.844	97.195	97.547	97.901	98.256	98.612	98.969	1.164.322

Elaborado por: La Autora

4.3.7 Cédula de Gastos por Nómina de Personal

4.3.7.1 Remuneración Personal Gastos del Negocio (Antiguo) Individual

CÉDULA DE REMUNERACIONES DE PERSONAL (ANTIGUO)													
SALUDSA													
PRESUPUESTO 2011													
REMUNERACIÓN FIJA (GASTOS NEGOCIO)													
	INDIVIDUAL												
Sucursal	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
Total CUENCA	12.666	12.666	12.666	12.666	12.666	12.666	12.666	12.666	12.666	12.666	12.666	12.666	151.994
Total GUAYAQUIL	106.880	106.880	106.880	106.880	106.880	106.880	106.880	106.880	106.880	106.880	106.880	106.880	1.282.560
Total QUITO	110.738	110.738	110.738	110.738	110.738	110.738	110.738	110.738	110.738	110.738	110.738	110.738	1.328.861
Total general	230.285	230.285	230.285	230.285	230.285	230.285	230.285	230.285	230.285	230.285	230.285	230.285	2.763.415
NOMINA VARIABLE													
	INDIVIDUAL												
Sucursal	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
Total CUENCA	1.968	1.968	1.968	1.968	1.968	1.968	1.968	1.968	1.968	1.968	1.968	1.968	23.620
Total GUAYAQUIL	22.911	22.911	22.911	22.911	22.911	22.911	22.911	22.911	22.911	22.911	22.911	22.911	274.932
Total QUITO	20.723	20.723	20.723	20.723	20.723	20.723	20.723	20.723	20.723	20.723	20.723	20.723	248.671
Total general	45.602	45.602	45.602	45.602	45.602	45.602	45.602	45.602	45.602	45.602	45.602	45.602	547.223
BENEFICIOS ADICIONALES													
	INDIVIDUAL												
Sucursal	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
Total CUENCA	966	966	966	966	966	966	966	966	966	966	966	966	11.591
Total GUAYAQUIL	14.116	14.116	14.116	14.116	14.116	14.116	14.116	14.116	14.116	14.116	14.116	14.116	169.395
Total QUITO	11.745	11.745	11.745	11.745	11.745	11.745	11.745	11.745	11.745	11.745	11.745	11.745	140.944
Total general	26.828	26.828	26.828	26.828	26.828	26.828	26.828	26.828	26.828	26.828	26.828	26.828	321.931
Remuneración Fija	257.112	257.112	257.112	257.112	257.112	257.112	257.112	257.112	257.112	257.112	257.112	257.112	3.085.346
Remuneración Variable	45.602	45.602	45.602	45.602	45.602	45.602	45.602	45.602	45.602	45.602	45.602	45.602	547.223
Total	302.714	302.714	302.714	302.714	302.714	302.714	302.714	302.714	302.714	302.714	302.714	302.714	3.632.569

Elaborado por: La Autora

4.3.7.2 Remuneración Personal Gastos del Negocio (Antiguo) Corporativo

CÉDULA DE REMUNERACIONES DE PERSONAL (ANTIGUO)													
SALUDSA													
PRESUPUESTO 2011													
REMUNERACIÓN FIJA (GASTOS NEGOCIO)	CORPORATIVO												
Sucursal	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
Total CUENCA	4.874	4.874	4.874	4.874	4.874	4.874	4.874	4.874	4.874	4.874	4.874	4.874	58.489
Total GUAYAQUIL	40.587	40.587	40.587	40.587	40.587	40.587	40.587	40.587	40.587	40.587	40.587	40.587	487.043
Total QUITO	43.781	43.781	43.781	43.781	43.781	43.781	43.781	43.781	43.781	43.781	43.781	43.781	525.366
Total general	89.241	89.241	89.241	89.241	89.241	89.241	89.241	89.241	89.241	89.241	89.241	89.241	1.070.898
NOMINA VARIABLE	CORPORATIVO												
Sucursal	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
Total CUENCA	1.161	1.161	1.161	1.161	1.161	1.161	1.161	1.161	1.161	1.161	1.161	1.161	13.928
Total GUAYAQUIL	9.730	9.730	9.730	9.730	9.730	9.730	9.730	9.730	9.730	9.730	9.730	9.730	116.761
Total QUITO	10.019	10.019	10.019	10.019	10.019	10.019	10.019	10.019	10.019	10.019	10.019	10.019	120.234
Total general	20.910	20.910	20.910	20.910	20.910	20.910	20.910	20.910	20.910	20.910	20.910	20.910	250.923
BENEFICIOS ADICIONALES	CORPORATIVO												
Sucursal	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
Total CUENCA	299	299	299	299	299	299	299	299	299	299	299	299	3.583
Total GUAYAQUIL	2.214	2.214	2.214	2.214	2.214	2.214	2.214	2.214	2.214	2.214	2.214	2.214	26.563
Total QUITO	2.474	2.474	2.474	2.474	2.474	2.474	2.474	2.474	2.474	2.474	2.474	2.474	29.683
Total general	4.986	4.986	4.986	4.986	4.986	4.986	4.986	4.986	4.986	4.986	4.986	4.986	59.829
Remuneración Fija	94.227	94.227	94.227	94.227	94.227	94.227	94.227	94.227	94.227	94.227	94.227	94.227	1.130.726
Remuneración Variable	20.910	20.910	20.910	20.910	20.910	20.910	20.910	20.910	20.910	20.910	20.910	20.910	250.923
Total	115.137	115.137	115.137	115.137	115.137	115.137	115.137	115.137	115.137	115.137	115.137	115.137	1.381.649

Elaborado por: La Autora

4.3.7.3 Remuneración Personal Gastos del Negocio (Antiguo) Pool

CÉDULA DE REMUNERACIONES DE PERSONAL (ANTIGUO)													
SALUDSA													
PRESUPUESTO 2011													
REMUNERACIÓN FIJA (GASTOS NEGOCIO)	POOL												
Sucursal	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
Total CUENCA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Total GUAYAQUIL	19.533	19.533	19.533	19.533	19.533	19.533	19.533	19.533	19.533	19.533	19.533	19.533	234.391
Total QUITO	28.784	28.784	28.784	28.784	28.784	28.784	28.784	28.784	28.784	28.784	28.784	28.784	345.411
Total general	48.317	48.317	48.317	48.317	48.317	48.317	48.317	48.317	48.317	48.317	48.317	48.317	579.802
NOMINA VARIABLE	POOL												
Sucursal	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
Total CUENCA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Total GUAYAQUIL	4.266	4.266	4.266	4.266	4.266	4.266	4.266	4.266	4.266	4.266	4.266	4.266	51.196
Total QUITO	6.423	6.423	6.423	6.423	6.423	6.423	6.423	6.423	6.423	6.423	6.423	6.423	77.077
Total general	10.689	10.689	10.689	10.689	10.689	10.689	10.689	10.689	10.689	10.689	10.689	10.689	128.273
BENEFICIOS ADICIONALES	POOL												
Sucursal	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
Total CUENCA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Total GUAYAQUIL	1.890	1.890	1.890	1.890	1.890	1.890	1.890	1.890	1.890	1.890	1.890	1.890	22.686
Total QUITO	2.797	2.797	2.797	2.797	2.797	2.797	2.797	2.797	2.797	2.797	2.797	2.797	33.569
Total general	4.688	4.688	4.688	4.688	4.688	4.688	4.688	4.688	4.688	4.688	4.688	4.688	56.254
Remuneración Fija	53.005	53.005	53.005	53.005	53.005	53.005	53.005	53.005	53.005	53.005	53.005	53.005	636.056
Remuneración Variable	10.689	10.689	10.689	10.689	10.689	10.689	10.689	10.689	10.689	10.689	10.689	10.689	128.273
Total	63.694	63.694	63.694	63.694	63.694	63.694	63.694	63.694	63.694	63.694	63.694	63.694	764.329

Elaborado por: La Autora

4.3.7.4 Remuneración Personal Gastos del Negocio (Antiguo) Oncología

CÉDULA DE REMUNERACIONES DE PERSONAL (ANTIGUO)													
SALUDSA													
PRESUPUESTO 2011													
REMUNERACIÓN FIJA (GASTOS NEGOCIO)	ONCOLOGÍA												
Sucursal	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
Total CUENCA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Total GUAYAQUIL	5.875	5.875	5.875	5.875	5.875	5.875	5.875	5.875	5.875	5.875	5.875	5.875	70.498
Total QUITO	6.047	6.047	6.047	6.047	6.047	6.047	6.047	6.047	6.047	6.047	6.047	6.047	72.567
Total general	11.922	11.922	11.922	11.922	11.922	11.922	11.922	11.922	11.922	11.922	11.922	11.922	143.065
NOMINA VARIABLE	ONCOLOGÍA												
Sucursal	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
Total CUENCA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Total GUAYAQUIL	1.159	1.159	1.159	1.159	1.159	1.159	1.159	1.159	1.159	1.159	1.159	1.159	13.903
Total QUITO	1.469	1.469	1.469	1.469	1.469	1.469	1.469	1.469	1.469	1.469	1.469	1.469	17.631
Total general	2.628	2.628	2.628	2.628	2.628	2.628	2.628	2.628	2.628	2.628	2.628	2.628	31.534
BENEFICIOS ADICIONALES	ONCOLOGÍA												
Sucursal	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
Total CUENCA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Total GUAYAQUIL	396	396	396	396	396	396	396	396	396	396	396	396	4.755
Total QUITO	757	757	757	757	757	757	757	757	757	757	757	757	9.088
Total general	1.154	1.154	1.154	1.154	1.154	1.154	1.154	1.154	1.154	1.154	1.154	1.154	13.842
Remuneración Fija	13.076	13.076	13.076	13.076	13.076	13.076	13.076	13.076	13.076	13.076	13.076	13.076	156.907
Remuneración Variable	2.628	2.628	2.628	2.628	2.628	2.628	2.628	2.628	2.628	2.628	2.628	2.628	31.534
Total	15.703	15.703	15.703	15.703	15.703	15.703	15.703	15.703	15.703	15.703	15.703	15.703	188.441

Elaborado por: La Autora

4.3.7.5 Remuneración Personal Gastos del Negocio (Antiguo) Nacional

CÉDULA DE REMUNERACIONES DE PERSONAL (ANTIGUO)													
SALUDSA													
PRESUPUESTO 2011													
REMUNERACIÓN FIJA (GASTOS NEGOCIO)	NACIONAL												
Sucursal	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
Total CUENCA	17.540	17.540	17.540	17.540	17.540	17.540	17.540	17.540	17.540	17.540	17.540	17.540	210.482
Total GUAYAQUIL	172.874	172.874	172.874	172.874	172.874	172.874	172.874	172.874	172.874	172.874	172.874	172.874	2.074.492
Total QUITO	189.350	189.350	189.350	189.350	189.350	189.350	189.350	189.350	189.350	189.350	189.350	189.350	2.272.205
Total general	379.765	379.765	379.765	379.765	379.765	379.765	379.765	379.765	379.765	379.765	379.765	379.765	4.557.180
NOMINA VARIABLE	NACIONAL												
Sucursal	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
Total CUENCA	3.129	3.129	3.129	3.129	3.129	3.129	3.129	3.129	3.129	3.129	3.129	3.129	37.548
Total GUAYAQUIL	38.066	38.066	38.066	38.066	38.066	38.066	38.066	38.066	38.066	38.066	38.066	38.066	456.791
Total QUITO	38.634	38.634	38.634	38.634	38.634	38.634	38.634	38.634	38.634	38.634	38.634	38.634	463.613
Total general	79.829	79.829	79.829	79.829	79.829	79.829	79.829	79.829	79.829	79.829	79.829	79.829	957.953
BENEFICIOS ADICIONALES	NACIONAL												
Sucursal	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
Total CUENCA	1.265	1.265	1.265	1.265	1.265	1.265	1.265	1.265	1.265	1.265	1.265	1.265	15.174
Total GUAYAQUIL	18.617	18.617	18.617	18.617	18.617	18.617	18.617	18.617	18.617	18.617	18.617	18.617	223.399
Total QUITO	17.774	17.774	17.774	17.774	17.774	17.774	17.774	17.774	17.774	17.774	17.774	17.774	213.283
Total general	37.655	37.655	37.655	37.655	37.655	37.655	37.655	37.655	37.655	37.655	37.655	37.655	451.856
Remuneración Fija	417.420	417.420	417.420	417.420	417.420	417.420	417.420	417.420	417.420	417.420	417.420	417.420	5.009.036
Remuneración Variable	79.829	79.829	79.829	79.829	79.829	79.829	79.829	79.829	79.829	79.829	79.829	79.829	957.953
Total	497.249	497.249	497.249	497.249	497.249	497.249	497.249	497.249	497.249	497.249	497.249	497.249	5.966.989

Elaborado por: La Autora

4.3.7.6 Remuneración Personal Gastos del Negocio Nuevas Contrataciones por Producto (Fijos)

CÉDULA DE REMUNERACIONES
SALUDSA
PRESUPUESTO 2011
NUEVAS CONTRATACIONES
CÉDULA POR CIUDAD Y PRODUCTO
GASTOS DEL NEGOCIO (FIJAS)

INDIVIDUAL													
SUCURSAL	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
Total QUITO	1.042	3.263	6.443	8.679	8.491	10.014	11.333	12.254	12.263	12.276	12.224	9.334	107.615
Total GUAYAQUIL	4.491	4.866	7.798	10.222	11.842	11.468	12.965	13.340	13.340	13.714	13.340	10.345	127.730
Total CUENCA	0	0	0	0	0	0	870	870	870	870	870	870	5.222
Total general	5.533	8.128	14.240	18.901	20.334	21.482	25.169	26.464	26.473	26.860	26.433	20.550	240.567
CORPORATIVO													
Total QUITO	1.694	1.901	2.834	3.113	3.113	3.599	3.599	3.807	3.807	3.807	3.807	3.807	38.890
Total GUAYAQUIL	0	486	2.627	3.113	3.113	3.599	3.599	3.599	3.599	3.599	3.599	3.599	34.536
Total CUENCA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Total general	1.694	2.387	5.461	6.227	6.227	7.199	7.199	7.406	7.406	7.406	7.406	7.406	73.426
POOL													
Total QUITO	491	837	1.748	2.347	2.288	2.931	3.348	3.559	3.562	3.566	3.549	2.637	30.863
Total GUAYAQUIL	731	954	1.322	1.672	1.794	1.895	2.138	2.199	2.199	2.260	2.199	1.712	21.076
Total CUENCA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Total general	1.222	1.792	3.070	4.019	4.082	4.826	5.486	5.758	5.761	5.826	5.749	4.349	51.939
ONCOLOGÍA													
Total QUITO	1.741	1.741	2.389	2.389	2.389	4.469	4.469	4.469	4.469	4.469	4.469	4.469	41.930
Total GUAYAQUIL	1.741	1.741	1.741	1.741	1.741	1.741	1.741	1.741	1.741	1.741	1.741	1.741	20.890
Total CUENCA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Total general	3.482	3.482	4.130	4.130	4.130	6.210	6.210	6.210	6.210	6.210	6.210	6.210	62.819
NACIONAL													
Total QUITO	4.968	7.742	13.414	16.528	16.282	21.013	22.749	24.088	24.101	24.117	24.048	20.246	219.297
Total GUAYAQUIL	6.963	8.046	13.487	16.748	18.490	18.703	20.444	20.879	20.879	21.314	20.879	17.398	204.232
Total CUENCA	0	0	0	0	0	0	870	870	870	870	870	870	5.222
Total general	11.931	15.789	26.901	33.276	34.772	39.716	44.063	45.838	45.850	46.302	45.798	38.514	428.751

Elaborado por: La Autora

4.3.7.7 Remuneración Personal Gastos del Negocio Nuevas Contrataciones por Producto (Variable)

CÉDULA DE REMUNERACIONES
SALUDSA
PRESUPUESTO 2011
NUEVAS CONTRATACIONES
CÉDULA POR CIUDAD Y PRODUCTO
VARIABLES

	INDIVIDUAL												
SUCURSAL	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
Total QUITO	0	1.066	1.376	1.504	1.504	1.504	1.504	1.615	1.615	1.615	1.615	1.615	16.533
Total GUAYAQUIL	0	0	1.433	1.672	1.882	1.882	1.882	1.882	1.882	1.882	1.882	1.882	18.161
Total CUENCA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Total general	0	1.066	2.809	3.176	3.386	3.386	3.386	3.497	3.497	3.497	3.497	3.497	34.694
	CORPORATIVO												
Total QUITO	417	475	699	767	767	903	903	961	961	961	961	961	9.737
Total GUAYAQUIL	0	137	641	767	767	903	903	903	903	903	903	903	8.633
Total CUENCA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Total general	417	611	1.341	1.533	1.533	1.806	1.806	1.865	1.865	1.865	1.865	1.865	18.370
	POOL												
Total QUITO	46	293	361	375	375	421	421	434	434	434	434	434	4.460
Total GUAYAQUIL	0	46	250	277	277	323	323	323	323	323	323	323	3.110
Total CUENCA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Total general	46	339	611	653	653	744	744	756	756	756	756	756	7.570
	ONCOLOGÍA												
Total QUITO	0	0	182	182	182	672	672	672	672	672	672	672	5.250
Total GUAYAQUIL	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Total CUENCA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Total general	0	0	182	182	182	672	672	672	672	672	672	672	5.250
	NACIONAL												
Total QUITO	462	1.834	2.618	2.828	2.828	3.500	3.500	3.682	3.682	3.682	3.682	3.682	35.980
Total GUAYAQUIL	0	182	2.324	2.716	2.926	3.108	3.108	3.108	3.108	3.108	3.108	3.108	29.904
Total CUENCA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Total general	462	2.016	4.942	5.544	5.754	6.608	6.608	6.790	6.790	6.790	6.790	6.790	65.884

Elaborado por: La Autora

4.3.8 Remuneraciones Personal Administrativo

4.3.8.1 Remuneraciones de Personal Administrativo (Antiguo)

CEDULA DE GASTOS PERSONAL EMPRESA ADMINISTRATIVA SALUDSA PRESUPUESTO 2011														
REMUNERACIONES DEL PERSONAL ADMINISTRATIVOS														
Departamento	Sucursal	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
ADMINISTRACIÓN	NACIONAL	20.826	20.826	20.826	20.826	20.826	20.826	20.826	20.826	20.826	20.826	20.826	20.826	249.917
CONTABILIDAD	NACIONAL	34.450	34.450	34.450	34.450	34.450	34.450	34.450	34.450	34.450	34.450	34.450	34.450	413.398
FINANZAS	NACIONAL	17.714	17.714	17.714	17.714	17.714	17.714	17.714	17.714	17.714	17.714	17.714	17.714	212.572
GERENCIA FINANCIERA ADMINISTRA	NACIONAL	7.848	7.848	7.848	7.848	7.848	7.848	7.848	7.848	7.848	7.848	7.848	7.848	94.181
GERENCIA GENERAL	NACIONAL	6.154	6.154	6.154	6.154	6.154	6.154	6.154	6.154	6.154	6.154	6.154	6.154	73.845
GERENCIA INNOVACIÓN Y PROCESOS	NACIONAL	10.715	10.715	10.715	10.715	10.715	10.715	10.715	10.715	10.715	10.715	10.715	10.715	128.578
GERENCIA RRHH	NACIONAL	7.423	7.423	7.423	7.423	7.423	7.423	7.423	7.423	7.423	7.423	7.423	7.423	89.081
PRESIDENCIA	NACIONAL	3.791	3.791	3.791	3.791	3.791	3.791	3.791	3.791	3.791	3.791	3.791	3.791	45.492
RECURSOS HUMANOS	NACIONAL	17.668	17.668	17.668	17.668	17.668	17.668	17.668	17.668	17.668	17.668	17.668	17.668	212.015
SISTEMAS	NACIONAL	49.583	49.583	49.583	49.583	49.583	49.583	49.583	49.583	49.583	49.583	49.583	49.583	595.001
Subtotal		176.173	176.173	176.173	176.173	176.173	176.173	176.173	176.173	176.173	176.173	176.173	176.173	2.114.079
BENEFICIOS ADICIONALES														
Departamento	Sucursal	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
ADMINISTRACIÓN	NACIONAL	2.775	2.775	2.775	2.775	2.775	2.775	2.775	2.775	2.775	2.775	2.775	2.775	33.303
CONTABILIDAD	NACIONAL	3.370	3.370	3.370	3.370	3.370	3.370	3.370	3.370	3.370	3.370	3.370	3.370	40.439
FINANZAS	NACIONAL	991	991	991	991	991	991	991	991	991	991	991	991	11.894
GERENCIA FINANCIERA ADMINISTRA	NACIONAL	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	1.189
GERENCIA GENERAL	NACIONAL	2.087	2.087	2.087	2.087	2.087	2.087	2.087	2.087	2.087	2.087	2.087	2.087	25.045
GERENCIA INNOVACIÓN Y PROCESOS	NACIONAL	619	619	619	619	619	619	619	619	619	619	619	619	7.424
GERENCIA RRHH	NACIONAL	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	1.189
PRESIDENCIA	NACIONAL	1.673	1.673	1.673	1.673	1.673	1.673	1.673	1.673	1.673	1.673	1.673	1.673	20.081
RECURSOS HUMANOS	NACIONAL	1.586	1.586	1.586	1.586	1.586	1.586	1.586	1.586	1.586	1.586	1.586	1.586	19.030
SISTEMAS	NACIONAL	2.973	2.973	2.973	2.973	2.973	2.973	2.973	2.973	2.973	2.973	2.973	2.973	35.681
Subtotal		16.273	16.273	16.273	16.273	16.273	16.273	16.273	16.273	16.273	16.273	16.273	16.273	195.275
TOTAL		192.446	192.446	192.446	192.446	192.446	192.446	192.446	192.446	192.446	192.446	192.446	192.446	2.309.354

Elaborado por: La Autora

4.3.8.2 Remuneraciones de Personal Administrativo Nuevas Contrataciones

**NUEVAS CONTRATACIONES PERSONAL ADMINISTRATIVO
SALUDSA
PRESUPUESTO 2011**

ÁREA	SUCURSAL	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
Total ASISTENTE ADMINISTRATIVO	NACIONAL	0	858	858	858	858	858	858	858	858	858	858	858	9.438
Total AUXILIAR DE SERVICIOS GENERALES	NACIONAL	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Total MENSAJERO	NACIONAL	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Total ASISTENTE FINANCIERO	NACIONAL	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Total ASISTENTE CONTABLE	NACIONAL	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Total ASISTENTE DE TESORERÍA	NACIONAL	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Total ASISTENTE RRHH	NACIONAL	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Total SOPORTE USUARIOS	NACIONAL	0	0	1.208	1.208	1.208	1.208	1.208	1.208	1.208	1.208	1.208	1.208	12.080
Total DESARROLLO DE SISTEMAS	NACIONAL	0	0	3.200	3.200	3.200	3.200	3.200	3.200	3.200	3.200	3.200	3.200	32.000
Total ASISTENTE DE GERENCIA GENERAL	NACIONAL	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Total COORDINADOR DE INNOVACIÓN DE PROCESOS	NACIONAL	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Total general		0	858	5.266	5.266	5.266	5.266	5.266	5.266	5.266	5.266	5.266	5.266	53.518

Elaborado por: La Autora

4.3.9 Cédula de Depreciaciones y Amortizaciones

CÉDULA DE DEPRECIACIÓN Y AMORTIZACIÓN
SALUDSA
PRESUPUESTO 2011

GASTOS DEL NEGOCIO

Descripción	Sucursal	Actividad	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DECIEMBRE	TOTAL
Depreciaciones y Amortizaciones	Total CUENCA CORPORATIVO		243	244	244	245	246	247	248	249	249	250	251	252	2.967
Depreciaciones y Amortizaciones	Total GUAYAC CORPORATIVO		4.801	4.817	4.833	4.849	4.865	4.881	4.898	4.914	4.930	4.947	4.963	4.980	58.677
Depreciaciones y Amortizaciones	Total QUITO CORPORATIVO		6.389	6.411	6.432	6.453	6.475	6.497	6.518	6.540	6.562	6.584	6.606	6.628	78.093
Depreciaciones y Amortizaciones	TOTAL CORPORATIVO		11.433	11.471	11.509	11.548	11.586	11.625	11.663	11.702	11.741	11.780	11.820	11.859	139.738
Depreciaciones y Amortizaciones	Total CUENCA INDIVIDUAL		703	705	708	710	712	715	717	719	722	724	727	729	8.591
Depreciaciones y Amortizaciones	Total GUAYAC INDIVIDUAL		12.222	12.262	12.303	12.344	12.385	12.427	12.468	12.510	12.551	12.593	12.635	12.677	149.377
Depreciaciones y Amortizaciones	Total QUITO INDIVIDUAL		12.337	12.378	12.419	12.460	12.502	12.544	12.585	12.627	12.670	12.712	12.754	12.797	150.785
Depreciaciones y Amortizaciones	TOTAL INDIVIDUAL		25.261	25.345	25.430	25.515	25.600	25.685	25.771	25.856	25.943	26.029	26.116	26.203	308.753
Depreciaciones y Amortizaciones	Total GUAYAC ONCOLOGÍA		611	613	615	617	619	621	623	625	628	630	632	634	7.469
Depreciaciones y Amortizaciones	Total QUITO ONCOLOGÍA		441	442	444	445	447	448	450	451	453	454	456	457	5.388
Depreciaciones y Amortizaciones	TOTAL ONCOLOGÍA		1.052	1.055	1.059	1.062	1.066	1.070	1.073	1.077	1.080	1.084	1.088	1.091	12.857
Depreciaciones y Amortizaciones	Total GUAYAC POOL		1.416	1.421	1.425	1.430	1.435	1.440	1.444	1.449	1.454	1.459	1.464	1.469	17.306
Depreciaciones y Amortizaciones	Total QUITO POOL		2.866	2.875	2.885	2.895	2.904	2.914	2.924	2.933	2.943	2.953	2.963	2.973	35.027
Depreciaciones y Amortizaciones	TOTAL POOL		4.282	4.296	4.310	4.325	4.339	4.354	4.368	4.383	4.397	4.412	4.427	4.441	52.333
Subtotal			42.028	42.168	42.308	42.449	42.591	42.733	42.875	43.018	43.161	43.305	43.450	43.594	513.680

GASTOS ADMINISTRATIVOS

Descripción	Sucursal	Actividad	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DECIEMBRE	TOTAL
Depreciaciones y Amortizaciones	NACIONAL		1.182	1.186	1.190	1.194	1.198	1.202	1.206	1.210	1.214	1.218	1.222	1.226	14.445
Depreciaciones y Amortizaciones	NACIONAL		8.573	8.602	8.630	8.659	8.688	8.717	8.746	8.775	8.804	8.834	8.863	8.893	104.784
Subtotal			9.755	9.787	9.820	9.853	9.886	9.919	9.952	9.985	10.018	10.052	10.085	10.119	119.230

DEPRECIACIÓN Y AMORTIZACIÓN (NUEV PROY)

Descripción	Sucursal	Actividad	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DECIEMBRE	Total
Depreciaciones y Amortizaciones	QUITO CORPORATIVO		0	914	914	914	914	1.829	1.829	2.743	2.743	2.743	2.743	2.743	21.028
Depreciaciones y Amortizaciones	CUENCA CORPORATIVO		0	76	76	76	76	152	152	229	229	229	229	229	1.752
Depreciaciones y Amortizaciones	GUAYAQUIL CORPORATIVO		0	914	914	914	914	1.829	1.829	2.743	2.743	2.743	2.743	2.743	21.028
Depreciaciones y Amortizaciones	TOTAL CORPORATIVO		0	1.905	1.905	1.905	1.905	3.809	3.809	5.714	5.714	5.714	5.714	5.714	43.809
Depreciaciones y Amortizaciones	QUITO INDIVIDUAL		0	957	957	957	957	1.914	1.914	2.870	2.870	2.870	2.870	2.870	22.006
Depreciaciones y Amortizaciones	CUENCA INDIVIDUAL		0	80	80	80	80	159	159	239	239	239	239	239	1.834
Depreciaciones y Amortizaciones	GUAYAQUIL INDIVIDUAL		0	957	957	957	957	1.914	1.914	2.870	2.870	2.870	2.870	2.870	22.006
Depreciaciones y Amortizaciones	TOTAL INDIVIDUAL		0	1.993	1.993	1.993	1.993	3.987	3.987	5.980	5.980	5.980	5.980	5.980	45.847
Depreciaciones y Amortizaciones	QUITO ONCOLOGÍA		0	111	111	111	111	221	221	332	332	332	332	332	2.547
Depreciaciones y Amortizaciones	GUAYAQUIL ONCOLOGÍA		0	111	111	111	111	221	221	332	332	332	332	332	2.547
Depreciaciones y Amortizaciones	TOTAL ONCOLOGÍA		0	221	221	221	221	443	443	664	664	664	664	664	5.094
Depreciaciones y Amortizaciones	QUITO POOL		0	155	155	155	155	310	310	465	465	465	465	465	3.566
Depreciaciones y Amortizaciones	GUAYAQUIL POOL		0	155	155	155	155	310	310	465	465	465	465	465	3.566
Depreciaciones y Amortizaciones	TOTAL POOL		0	310	310	310	310	620	620	930	930	930	930	930	7.132
Subtotal			0	4.430	4.430	4.430	4.430	8.859	8.859	13.289	13.289	13.289	13.289	13.289	101.881
Total General			51.783	56.385	56.558	56.732	56.906	61.511	61.686	66.292	66.468	66.646	66.824	67.002	734.791

Elaborado por: La Autora

RESUMEN CÉDULA DE DEPRECIACIÓN Y AMORTIZACIÓN
SALUDSA
PRESUPUESTO 2011

Descripción	Sucursal	Actividad	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DECIEMBRE	TOTAL
Depreciaciones y Amortizaciones	NACIONAL	CORPORATIVO	11.433	13.376	13.414	13.452	13.491	15.434	15.473	17.417	17.456	17.495	17.534	17.573	183.547
Depreciaciones y Amortizaciones	NACIONAL	INDIVIDUAL	25.261	27.339	27.423	27.508	27.593	29.672	29.757	31.836	31.923	32.009	32.096	32.183	354.599
Depreciaciones y Amortizaciones	NACIONAL	ONCOLOGÍA	1.052	1.277	1.280	1.284	1.287	1.513	1.516	1.741	1.745	1.748	1.752	1.756	17.951
Depreciaciones y Amortizaciones	NACIONAL	POOL	4.282	4.606	4.620	4.635	4.649	4.974	4.988	5.313	5.327	5.342	5.357	5.372	59.464
Depreciaciones y Amortizaciones	NACIONAL	G.ADMINISTRATIVOS	9.755	9.787	9.820	9.853	9.886	9.919	9.952	9.985	10.018	10.052	10.085	10.119	119.230
Total general			51.783	56.385	56.558	56.732	56.906	61.511	61.686	66.292	66.468	66.646	66.824	67.002	734.791

Elaborado por: La Autora

4.4 ESTADOS DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS

4.4.1 Estado de Pérdidas y Ganancias Producto Individual

4.4.1.1 Estado de Pérdidas y Ganancias Individual Sierra

SALUDSA INDIVIDUAL SIERRA PRESUPUESTO 2011														
	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL	
Número de usuarios de la cartera Inicial	23.478	23.958	24.423	24.837	25.275	25.686	26.113	26.661	27.089	27.632	28.192	28.731	28.922	
Número de usuarios ventas totales	883	878	941	886	896	920	977	865	1.009	1.014	1.002	654	10.922	
Porcentaje de anulación	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	21%
Número de usuarios cancelados	404	412	528	447	485	493	428	437	466	453	462	471	5.487	
Media de ventas	\$ 41.58	\$ 41.58	\$ 41.58	\$ 41.58	\$ 41.58	\$ 41.58	\$ 40.23	\$ 40.23	\$ 40.23	\$ 40.23	\$ 40.23	\$ 40.23	\$ 40.23	
Media de anulaciones	\$ 46,74	\$ 46,74	\$ 46,74	\$ 46,74	\$ 46,74	\$ 46,74	\$ 46,74	\$ 46,74	\$ 46,74	\$ 46,74	\$ 46,74	\$ 46,74	\$ 46,74	
Crecimiento de Usuarios Proyectados	479	466	413	439	411	427	549	428	543	560	539	182		
Número de Usuarios Totales	23.958	24.423	24.837	25.275	25.686	26.113	26.661	27.089	27.632	28.192	28.731	28.914		
Cartera mes anterior (Ingreso Mes anterior)	\$ 1.360.000,00	\$ 1.377.846,60	\$ 1.395.075,02	\$ 1.409.534,46	\$ 1.425.460,46	\$ 1.496.413,80	\$ 1.511.615,04	\$ 1.530.899,09	\$ 1.545.256,70	\$ 1.564.067,20	\$ 1.583.667,53	\$ 1.602.355,51	\$ 1.602.355,51	
Total Vendedores	129	130	136	141	140	145	149	150	150	150	150	142	1712	
Productividad Vendedores en Dólares	284	282	288	262	266	264	264	231	270	271	268	186		
Productividad Vendedores en Usuarios	6,8	6,8	6,9	6,3	6,4	6,4	6,6	5,8	6,7	6,7	6,7	4,6		
Monto real de ventas	\$ 36.719,92	\$ 36.487,10	\$ 39.114,70	\$ 36.819,71	\$ 37.252,10	\$ 38.249,92	\$ 39.298,62	\$ 34.792,63	\$ 40.586,04	\$ 40.779,16	\$ 40.296,37	\$ 26.295,64	\$ 446.691,90	
Monto anulado (-)	\$ 18.873,33	\$ 19.258,68	\$ 24.655,26	\$ 20.893,70	\$ 22.680,13	\$ 23.048,68	\$ 20.014,57	\$ 20.435,02	\$ 21.775,55	\$ 21.178,83	\$ 21.608,39	\$ 22.021,71	\$ 256.443,84	
INCREMENTO PRECIOS	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 56.381,38	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	
SUBTOTAL INGRESOS	\$ 1.377.846,60	\$ 1.395.075,02	\$ 1.409.534,46	\$ 1.425.460,46	\$ 1.496.413,80	\$ 1.511.615,04	\$ 1.530.899,09	\$ 1.545.256,70	\$ 1.564.067,20	\$ 1.583.667,53	\$ 1.602.355,51	\$ 1.606.629,44		
	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00		
ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL	% Sobre ingresos
Ingresos	1.377.847	1.395.075	1.409.534	1.425.460	1.496.414	1.511.615	1.530.899	1.545.257	1.564.067	1.583.668	1.602.356	1.606.629	18.048.821	
Comisiones operacionales	38.400	38.528	38.656	38.785	38.915	39.044	39.174	39.305	39.436	39.567	39.699	39.832	469.342	
Total Ingresos	1.416.247	1.433.603	1.448.191	1.464.246	1.535.328	1.550.659	1.570.073	1.584.562	1.603.503	1.623.235	1.642.055	1.646.461	18.518.163	
Costo Ambulatorio	443.525	411.471	451.575	434.931	547.896	461.218	513.812	408.618	469.268	442.935	480.756	490.208	5.556.213	30,0%
Costo Hospitalario	376.197	349.009	383.025	368.907	464.724	391.204	435.814	346.589	398.032	375.697	415.793	471.776	4.712.766	25,4%
Otros Costos	55.305	51.308	56.309	54.233	68.319	57.511	64.069	50.952	58.515	55.231	59.947	61.126	692.827	3,7%
Fee administrativo	-13.369	-12.402	-13.611	-13.109	-16.514	-13.902	-15.487	-12.316	-14.144	-13.351	-14.491	-14.776	-167.473	-0,9%
Médico a Domicilio		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,0%
Subtotal	861.658	799.385	877.297	844.962	1.064.424	896.031	998.208	793.843	911.671	860.513	933.988	952.352	10.794.333	
Provisión de Sinistros	10.518	9.758	10.709	10.315	12.994	10.938	12.185	9.691	11.129	10.504	11.401	11.626	131.768	0,7%
Total Costo	872.177	809.144	888.007	855.276	1.077.418	906.969	1.010.393	803.533	922.800	871.017	945.390	963.978	10.926.101	59,00%
Siniestralidad	63,30%	58,00%	63,00%	60,00%	72,00%	60,00%	66,00%	52,00%	59,00%	55,00%	59,00%	60,00%	59,00%	0%
Margen de Contribución	544.070	624.459	560.184	608.969	457.910	643.690	559.680	781.028	680.703	752.218	696.665	682.483	7.592.061	41%
	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
GASTOS DE VENTA / OPERACIÓN														
Remuneraciones Fijas	123.525	125.746	128.926	131.172	130.975	132.497	133.817	134.738	134.747	134.760	134.707	131.818	1.577.420	9%
Remuneraciones variables	72.130	72.870	76.859	73.774	74.380	75.776	77.245	71.047	79.158	79.428	78.753	59.152	890.573	5%
Brokers	1.378	1.395	1.410	1.425	1.496	1.512	1.531	1.545	1.564	1.584	1.602	1.607	18.049	0%
Comisiones Recaudación	27.006	27.343	27.627	27.939	29.330	29.628	30.006	30.287	30.656	31.040	31.406	31.490	353.757	2%
Publicidad	7.140	7.140	7.140	7.140	7.140	7.140	7.140	7.140	7.140	7.140	7.140	7.140	85.680	0%
Tarjetas de Identificación	2.950	2.950	2.950	2.950	2.999	3.009	3.020	3.030	3.040	3.040	3.050	3.060	36.056	0%
Comunicaciones / teléfonos	4.989	5.007	5.025	5.043	5.062	5.080	5.098	5.117	5.136	5.154	5.173	5.192	61.076	0%
Correo/ entrega de facturas	10.856	10.895	10.935	10.974	11.014	11.054	11.094	11.134	11.175	11.215	11.256	11.297	132.900	1%
Gastos de arriendo y adecuación oficinas	6.573	6.597	6.621	6.645	6.669	6.693	6.717	6.741	6.766	6.790	6.815	6.840	80.466	0%
Gastos de oficina	25.065	25.174	25.283	25.392	25.501	25.610	25.719	25.828	25.937	26.046	26.155	26.264	313.752	2%
Gastos Investigación y Desarrollo	262	263	264	265	266	267	268	269	270	271	272	273	3.213	0%
TOTAL GASTO DE VENTA/OPERACIÓN	281.875	285.391	293.299	293.182	295.222	298.837	302.378	297.651	306.347	307.223	307.062	284.475	3.552.942	19%
UTILIDAD DEL NEGOCIO	262.195	339.068	266.885	315.787	162.688	344.854	257.302	483.377	374.356	444.995	389.603	398.009	4.039.119	21,8%
Depreciaciones y Amortizaciones	12.337	13.335	13.376	13.417	13.459	14.457	14.499	15.498	15.540	15.582	15.625	15.667	172.791	0,9%
Ajuste Consultas Latinoamericana	29.350	29.447	29.546	29.644	29.743	29.842	29.942	30.041	30.141	30.242	30.343	30.444	358.725	1,9%
UTILIDAD OPERATIVA	220.509	296.286	223.963	272.726	119.486	300.554	212.862	437.838	328.675	399.171	343.636	351.898	3.507.603	18,9%

Elaborado por: La Autora

4.4.1.2 Estado de pérdidas y Ganancias Individual Austro

SALUDSA														
INDIVIDUAL AUSTRO														
PRESUPUESTO 2011														
	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL	
Número de usuarios de la cartera Inicial	2.343	2.433	2.526	2.613	2.699	2.773	2.846	2.932	3.021	3.109	3.184	3.194		
Número de usuarios ventas totales	123	128	128	128	128	128	136	136	136	120	56	54	1.401	
Porcentaje de anulación	1%	1%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	1%	1%	1%	19%	
Número de usuarios cancelados	34	35	40	42	54	55	50	47	48	45	46	43	540	
Media de ventas	\$ 32,00	\$ 32,00	\$ 32,00	\$ 32,00	\$ 32,00	\$ 32,00	\$ 40,23	\$ 40,23	\$ 40,23	\$ 40,23	\$ 40,23	\$ 40,23	\$ 40,23	
Media de anulaciones	\$ 32,00	\$ 32,00	\$ 32,00	\$ 32,00	\$ 32,00	\$ 32,00	\$ 32,00	\$ 32,00	\$ 32,00	\$ 32,00	\$ 32,00	\$ 32,00	\$ 32,00	
Crecimiento de Usuarios Proyectados	89	93	88	86	74	73	86	89	88	75	10	11	861	
Número de Usuarios Totales	2.433	2.526	2.613	2.699	2.773	2.846	2.932	3.021	3.109	3.184	3.194	3.205		
Cartera mes anterior (Ingreso Mes anterior)	\$ 110.400,00	\$ 113.262,65	\$ 116.237,68	\$ 119.040,56	\$ 121.798,60	\$ 129.038,92	\$ 131.359,93	\$ 135.228,65	\$ 139.199,08	\$ 143.123,91	\$ 146.519,30	\$ 147.305,17		
Total Vendedores	8	8	8	8	8	8	10	10	10	10	10	10		
Productividad Vendedores en Dólares	493	512	512	512	512	512	547	547	547	483	225	218		
Productividad Vendedores en Usuarios	15,4	16,0	16,0	16,0	16,0	16,0	13,6	13,6	13,6	12,0	5,6	5,4		
Monto real de ventas	\$ 3.942,40	\$ 4.096,00	\$ 4.096,00	\$ 4.096,00	\$ 4.096,00	\$ 4.096,00	\$ 5.471,55	\$ 5.471,55	\$ 5.471,55	\$ 4.827,84	\$ 2.252,99	\$ 2.177,31	\$ 50.095,20	
Monto anulado (-)	\$ 1.079,75	\$ 1.120,97	\$ 1.293,12	\$ 1.337,97	\$ 1.727,62	\$ 1.774,99	\$ 1.602,84	\$ 1.501,11	\$ 1.546,73	\$ 1.432,45	\$ 1.467,12	\$ 1.390,03	\$ 17.274,69	
INCREMENTO PRECIOS	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 4.871,94	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	
SUBTOTAL INGRESOS	\$ 113.262,65	\$ 116.237,68	\$ 119.040,56	\$ 121.798,60	\$ 129.038,92	\$ 131.359,93	\$ 135.228,65	\$ 139.199,08	\$ 143.123,91	\$ 146.519,30	\$ 147.305,17	\$ 148.092,45		
ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS														
Ingresos	113.263	116.238	119.041	121.799	129.039	131.360	135.229	139.199	143.124	146.519	147.305	148.092	1.590.207	
Comisiones Operacionales	2.007	2.013	2.013	2.027	2.027	2.034	2.040	2.047	2.054	2.068	2.075	2.082	24.445	
TOTAL INGRESOS	115.263	118.244	121.054	123.819	131.066	133.393	137.269	141.246	145.178	148.580	149.373	150.167	1.614.652	0
Costo Ambulatorio	42.313	40.272	43.905	43.452	55.269	46.886	52.989	41.528	49.808	51.425	48.196	51.097	567.140	35%
Costo Hospitalario	26.328	25.058	27.319	27.037	34.390	29.174	32.971	25.839	30.992	31.998	29.989	31.793	352.886	22%
Otros Costos	3.644	3.468	3.781	3.742	4.760	4.038	4.564	3.577	4.290	4.429	4.151	4.401	48.846	3%
Fee administrativo	-1.519	-1.445	-1.576	-1.559	-1.984	-1.683	-1.902	-1.490	-1.788	-1.846	-1.730	-1.834	-20.354	-1%
Médico a Domicilio	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0%
Sub Total	70.767	67.353	73.430	72.671	92.436	78.415	88.622	69.453	83.302	86.007	80.606	85.457	948.518	59%
Provisión de Siniestros	362	344	375	371	472	401	453	355	426	440	412	437	4.848	0%
Total Costo	71.129	67.697	73.805	73.043	92.908	78.816	89.075	69.808	83.727	86.446	81.018	85.894	953.366	59%
Siniestralidad	62,80%	58,24%	62,00%	59,97%	72,00%	60,00%	65,87%	50,15%	58,50%	59,00%	55,00%	58,00%	59,95%	0%
Margen de Contribución	44.134	50.548	47.249	50.776	38.158	54.578	48.194	71.438	61.450	62.134	68.355	64.273	661.285	41%
GASTOS DE VENTA / OPERACIÓN														
Remuneraciones Fijas	13.632	13.632	13.632	13.632	13.632	13.632	14.502	14.502	14.502	14.502	14.502	14.502	168.807	10%
Remuneraciones variables	7.291	7.498	7.498	7.498	7.498	7.498	9.355	9.355	9.355	8.486	5.010	4.908	91.248	6%
Brokers	170	174	179	183	194	197	203	209	215	220	221	222	2.385	0%
Comisiones Recaudación	1.688	1.732	1.774	1.815	1.923	1.957	2.015	2.074	2.133	2.183	2.195	2.207	23.694	1%
Publicidad	525	525	525	525	525	525	525	525	525	525	525	525	6.300	0%
Tarjetas de Identificación/1800 Dr.	200	200	201	201	201	202	202	203	203	204	204	204	2.424	0%
Comunicaciones / teléfonos	735	738	740	743	746	749	751	754	757	759	762	765	8.999	1%
Correo/ entrega de facturas	1.369	1.374	1.379	1.384	1.389	1.394	1.399	1.405	1.410	1.415	1.420	1.425	16.764	1%
Gastos de arriendo y adecuación oficinas	1.852	1.859	1.866	1.872	1.879	1.886	1.893	1.900	1.907	1.914	1.920	1.927	22.675	1%
Gastos de oficina	2.232	2.241	2.249	2.257	2.265	2.273	2.281	2.290	2.298	2.306	2.315	2.323	27.330	2%
Gastos Investigación y Desarrollo	29	29	29	29	29	29	30	30	30	30	30	30	354	0%
TOTAL GASTO DE VENTA/OPERACIÓN	29.723	30.002	30.071	30.140	30.281	30.343	33.157	33.245	33.333	32.544	29.104	29.038	370.982	23%
UTILIDAD DEL NEGOCIO	14.410	20.545	17.178	20.636	7.876	24.235	15.037	38.192	28.117	29.590	39.251	35.235	290.303	18%
Depreciaciones y Amortizaciones	703	785	787	790	792	874	877	959	961	963	966	968	10.425	1%
Ajuste Consultas Latinomedical	1.045	1.048	1.052	1.055	1.059	1.062	1.066	1.069	1.073	1.077	1.080	1.084	12.771	1%
UTILIDAD OPERATIVA	12.663	18.712	15.338	18.791	6.025	22.298	13.095	36.164	26.083	27.550	37.205	33.183	267.108	17%

Elaborado por: La Autora

4.4.1.3 Estado de Pérdidas y Ganancias Individual Costa

SALUDSA														
INDIVIDUAL COSTA														
PRESUPUESTO 2010														
	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL	
Número de usuarios de la cartera Inicial	24.424	24.855	25.335	25.644	25.996	26.381	26.772	27.223	27.748	28.232	28.668	29.184		
Número de usuarios ventas totales	842	897	857	895	874	876	944	960	962	888	974	633	10.602	
Porcentaje de anulación	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	21%	
Número de usuarios cancelados	410	418	547	544	489	485	493	436	477	452	459	467	5.676	
Media de ventas	\$ 45,39	\$ 45,39	\$ 45,39	\$ 45,39	\$ 45,39	\$ 45,39	\$ 45,39	\$ 45,39	\$ 45,39	\$ 45,39	\$ 45,39	\$ 45,39		
Media de anulaciones	\$ 51,30	\$ 51,30	\$ 51,30	\$ 51,30	\$ 51,30	\$ 51,30	\$ 51,30	\$ 51,30	\$ 51,30	\$ 51,30	\$ 51,30	\$ 51,30		
Crecimiento de Usuarios Proyectados	431	479	310	352	386	391	451	524	484	436	516	166	4.926	29.350
Número de Usuarios Totales	24.855	25.335	25.644	25.996	26.381	26.772	27.223	27.748	28.232	28.668	29.184	29.350		
Cartera mes anterior (Ingreso Mes anterior)	\$ 1.600.000,00	\$ 1.617.153,97	\$ 1.636.441,91	\$ 1.647.263,31	\$ 1.660.010,92	\$ 1.741.032,85	\$ 1.755.896,34	\$ 1.773.477,83	\$ 1.794.711,02	\$ 1.813.878,40	\$ 1.831.015,42	\$ 1.851.716,25		
Total Vendedores	130	131	130	134	136	135	139	140	141	141	140	132		
Productividad Vendedores en Dólares	\$ 293,86	\$ 310,74	\$ 299,17	\$ 303,25	\$ 291,84	\$ 294,54	\$ 308,27	\$ 311,26	\$ 311,78	\$ 285,87	\$ 315,93	\$ 217,61	3.544	
Productividad Vendedores en Usuarios	6,5	6,8	6,6	6,4	6,4	6,5	6,8	6,9	6,9	6,3	7,0	4,8		
Monto real de ventas	\$ 38.201,91	\$ 40.707,55	\$ 38.891,87	\$ 40.634,92	\$ 39.690,76	\$ 39.763,39	\$ 42.850,05	\$ 43.576,32	\$ 43.648,95	\$ 40.308,10	\$ 44.229,96	\$ 28.724,06	\$ 481.227,83	
Monto anulado (-)	\$ 21.047,94	\$ 21.419,60	\$ 28.070,47	\$ 27.887,30	\$ 25.069,27	\$ 24.899,90	\$ 25.268,56	\$ 22.343,14	\$ 24.481,57	\$ 23.171,07	\$ 23.529,14	\$ 23.952,40	\$ 291.140,36	
INCREMENTO PRECIOS	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 66.400,44	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	
SUBTOTAL INGRESOS	\$ 1.617.153,97	\$ 1.636.441,91	\$ 1.647.263,31	\$ 1.660.010,92	\$ 1.741.032,85	\$ 1.755.896,34	\$ 1.773.477,83	\$ 1.794.711,02	\$ 1.813.878,40	\$ 1.831.015,42	\$ 1.851.716,25	\$ 1.856.487,90		
ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS														
Ingresos	1.617.154	1.636.442	1.647.263	1.660.011	1.741.033	1.755.896	1.773.478	1.794.711	1.813.878	1.831.015	1.851.716	1.856.488	20.979.086	% Sobre ingresos
Comisiones Operacionales	38.400	38.528	38.656	38.785	38.915	39.044	39.174	39.305	39.436	39.567	39.699	39.832	469.342	
Total Ingresos	1.655.554	1.674.970	1.685.920	1.698.796	1.779.947	1.794.941	1.812.652	1.834.016	1.853.314	1.870.583	1.891.415	1.896.319	21.448.428	
Costo Ambulatorio	490.431	449.754	507.368	479.830	519.750	540.828	546.243	578.296	593.068	555.289	500.145	510.231	6.271.234	
Costo Hospitalario	476.024	436.542	492.463	465.734	504.481	524.940	530.196	561.308	575.645	538.976	485.453	495.242	6.087.004	
Otros Costos	69.740	63.955	72.148	68.232	73.909	76.906	77.676	82.234	84.335	78.963	71.121	72.555	891.775	
Fee administrativo Médico a Domicilio	-13.271	-12.171	-13.730	-12.984	-14.065	-14.635	-14.782	-15.649	-16.049	-15.026	-13.534	-13.807	-169.702	
Sub Total	1.022.924	938.081	1.058.250	1.000.813	1.084.075	1.128.039	1.139.334	1.206.189	1.236.999	1.158.201	1.043.185	1.064.222	13.080.312	62%
Provisión de Siniestros	12.055	11.055	12.471	11.794	12.775	13.293	13.427	14.214	14.577	13.649	12.293	12.541	154.146	
Total Costo	1.034.979	949.136	1.070.721	1.012.607	1.096.851	1.141.333	1.152.761	1.220.403	1.251.576	1.171.850	1.055.478	1.076.763	13.234.457	
Siniestralidad	64%	58%	65%	61%	63%	65%	65%	68%	69%	64%	57%	58%	63,1%	
Margen de Contribución	620.575	725.834	615.199	686.190	683.097	653.608	659.892	613.612	601.738	698.733	835.937	819.556	8.213.971	
GASTOS DE VENTA / OPERACIÓN														
Remuneraciones Fijas	125.488	125.862	128.794	131.218	132.839	132.465	133.962	134.336	134.336	134.710	134.336	131.342	1.579.686	7%
Remuneraciones variables	82.506	86.415	85.015	87.973	86.711	86.824	91.639	92.772	92.885	87.674	93.792	69.603	1.043.808	5%
Brokers	1.617	1.636	1.647	1.660	1.741	1.756	1.773	1.795	1.814	1.831	1.852	1.856	20.979	0%
Comisiones Recaudación	29.917	30.274	30.474	30.710	32.209	32.484	32.809	33.202	33.557	33.874	34.257	34.345	388.113	2%
Publicidad	7.140	7.140	7.140	7.140	7.140	7.140	7.140	7.140	7.140	7.140	7.140	7.140	85.680	0%
Tarjetas de Identificación/1800 Dr.	2.500	2.508	2.517	2.525	2.533	2.542	2.550	2.559	2.576	2.585	2.593	2.593	30.556	0%
Comunicaciones / teléfonos	4.532	4.548	4.565	4.581	4.598	4.615	4.631	4.648	4.665	4.682	4.699	4.716	55.479	0%
Correo/ entrega de facturas	9.723	9.758	9.794	9.829	9.865	9.900	9.936	9.972	10.009	10.045	10.081	10.118	119.030	1%
Gastos de arriendo y adecuación oficinas	13.157	13.205	13.253	13.301	13.349	13.397	13.446	13.495	13.544	13.593	13.642	13.691	161.071	1%
Gastos de oficina	26.212	26.353	26.398	26.685	26.876	26.922	27.210	27.353	27.502	27.649	27.797	27.944	324.037	2%
Gastos Investigación y Desarrollo	305	306	307	309	310	311	312	313	314	315	316	318	3.736	0%
TOTAL GASTO DE VENTA/OPERACIÓN	303.097	308.006	309.904	315.932	318.170	318.355	325.409	327.588	328.279	324.031	330.339	303.071	3.812.176	18%
UTILIDAD DEL NEGOCIO	317.479	417.827	305.295	370.258	364.927	335.253	334.483	286.028	273.460	374.702	505.598	516.486	4.401.794	21%
Depreciaciones y Amortizaciones	12.222	13.219	13.260	13.301	13.342	13.382	13.422	13.462	13.502	13.543	13.584	13.625	171.384	1%
Ajuste Consultas Latinomedical	34.622	34.738	34.853	34.969	35.086	35.203	35.320	35.438	35.556	35.674	35.792	35.910	423.167	2%
UTILIDAD OPERATIVA	270.635	369.871	257.182	321.988	316.499	285.710	284.781	235.210	222.482	323.563	454.299	465.025	3.807.244	18%

Elaborado por: La Autora

4.4.1.4 Estado de Pérdidas y Ganancias Individual Nacional

SALUDSA														
INDIVIDUAL NACIONAL														
PRESUPUESTO 2011														
	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL	
Número de usuarios de la cartera Inicial	50.246	51.246	52.283	53.094	53.970	54.841	55.730	56.816	57.857	58.972	60.044	61.109		
Número de usuarios ventas totales	1848	1902	1926	1909	1898	1924	2057	1961	2106	2022	2032	1341	22.925	
Porcentaje de anulación	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	21%	
Número de usuarios cancelados	848	865	1.115	1.033	1.028	1.034	971	920	992	950	967	982	11.703	
Media de ventas	\$ 39.66	\$ 39.66	\$ 39.66	\$ 39.66	\$ 39.66	\$ 39.66	\$ 41.95	\$ 41.95	\$ 41.95	\$ 41.95	\$ 41.95	\$ 41.95	\$ 41.95	
Media de anulaciones	\$ 43.34	\$ 43.34	\$ 43.34	\$ 43.34	\$ 43.34	\$ 43.34	\$ 43.34	\$ 43.34	\$ 43.34	\$ 43.34	\$ 43.34	\$ 43.34	\$ 43.34	
Crecimiento de Usuarios Proyectados	1.000	1.038	810	876	870	890	1.086	1.041	1.115	1.072	1.065	359	11.223	
Número de Usuarios Totales	51.246	52.283	53.094	53.970	54.841	55.730	56.816	57.857	58.972	60.044	61.109	61.468		
Cartera mes anterior (Ingreso Mes anterior)	\$ 3.070.400	\$ 3.108.263	\$ 3.147.755	\$ 3.175.838	\$ 3.207.270	\$ 3.366.486	\$ 3.398.871	\$ 3.439.606	\$ 3.479.167	\$ 3.521.070	\$ 3.561.202	\$ 3.601.377		
Total Vendedores	267	269	274	283	284	288	298	300	301	300	284			
Productividad Vendedores en Dólares	\$ 295,21	\$ 302,67	\$ 300,05	\$ 288,39	\$ 285,14	\$ 285,29	\$ 294,22	\$ 279,10	\$ 298,60	\$ 285,00	\$ 288,98	\$ 201,71		
Productividad Vendedores en Usuarios	6,9	7,1	6,8	6,7	6,7	6,9	6,5	7,0	6,7	6,8	4,7			
Monto real de ventas	\$ 78.864	\$ 81.291	\$ 82.103	\$ 81.551	\$ 81.039	\$ 82.109	\$ 87.620	\$ 83.841	\$ 89.707	\$ 85.915	\$ 86.779	\$ 57.197	\$ 978.014,93	
Monto anulado (-)	\$ 41.001	\$ 41.799	\$ 54.019	\$ 50.119	\$ 49.477	\$ 49.724	\$ 46.886	\$ 44.279	\$ 47.804	\$ 45.782	\$ 46.605	\$ 47.364	\$ 564.858,89	
INCREMENTO PRECIOS	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 127.654	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 127.653,76	
SUBTOTAL INGRESOS	\$ 3.108.263,22	\$ 3.147.754,62	\$ 3.175.838,33	\$ 3.207.269,98	\$ 3.366.485,58	\$ 3.398.871,31	\$ 3.439.605,56	\$ 3.479.166,80	\$ 3.521.069,50	\$ 3.561.202,25	\$ 3.601.376,93	\$ 3.611.209,79		
ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS														
Ingresos	3.108.263	3.147.755	3.175.838	3.207.270	3.366.486	3.398.871	3.439.606	3.479.167	3.521.070	3.561.202	3.601.377	3.611.210	40.618.114	97,7%
Comisiones Operacionales	78.800	79.063	79.326	79.591	79.856	80.122	80.389	80.926	81.196	81.196	81.466	81.738	963.128	2,3%
Total Ingresos	3.187.063	3.226.817	3.255.164	3.286.861	3.446.341	3.478.993	3.519.995	3.559.824	3.601.995	3.642.398	3.682.843	3.692.947	41.581.242	
Costo Ambulatorio	976.270	901.497	1.002.849	958.213	1.122.915	1.048.932	1.113.044	1.028.442	1.112.144	1.049.649	1.029.097	1.051.536	12.394.587	29,8%
Costo Hospitalario	878.549	810.609	902.807	861.678	1.003.595	945.317	998.981	933.736	1.004.669	946.671	923.217	942.829	11.152.657	26,8%
Otros Costos	128.689	118.732	132.238	126.208	146.988	138.456	146.309	136.763	147.140	138.623	135.219	138.082	1.633.448	3,9%
Fee administrativo	-28.158	-26.018	-28.916	-27.653	-32.563	-30.220	-32.170	-29.456	-31.981	-30.223	-29.755	-30.417	-357.529	-0,9%
Médico a Domicilio	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,0%
Sub Total	1.955.350	1.804.819	2.008.977	1.918.445	2.240.935	2.102.485	2.226.164	2.069.485	2.231.971	2.104.720	2.057.779	2.102.031	24.823.163	59,7%
Provisión de Siniestros	22.935	21.157	23.556	22.480	26.241	24.632	26.065	24.260	26.132	24.593	24.107	24.604	290.762	0,7%
Total Costo	1.978.284	1.825.977	2.032.533	1.940.926	2.267.177	2.127.118	2.252.229	2.093.745	2.258.103	2.129.313	2.081.886	2.126.634	25.113.925	60,4%
Siniestralidad	64%	58%	64%	61%	67%	63%	65%	60%	64%	60%	58%	59%	62%	
Margen de Contribución	1.208.779	1.400.841	1.222.631	1.345.935	1.179.165	1.351.876	1.267.765	1.466.078	1.343.892	1.513.084	1.600.957	1.566.313	16.467.317	39,6%
GASTOS DE VENTA / OPERACIÓN														
Remuneraciones Fijas	262.645	265.240	271.353	276.013	277.446	278.594	282.281	283.576	283.585	283.972	283.546	277.662	3.325.913	8,0%
Remuneraciones variables	161.927	166.783	169.372	169.246	168.588	170.098	178.239	173.174	181.398	175.588	177.554	133.662	2.025.629	4,9%
Brokers	3.165	3.206	3.235	3.268	3.431	3.465	3.507	3.549	3.593	3.634	3.675	3.685	41.413	0,1%
Comisiones Recaudación	58.611	59.350	59.875	60.464	63.461	64.069	64.830	65.563	66.345	67.097	67.858	68.042	765.564	1,8%
Publicidad	14.805	14.805	14.805	14.805	14.805	14.805	14.805	14.805	14.805	14.805	14.805	14.805	177.660	0,4%
Tarjetas de Identificación/1800 Dr.	5.650	5.669	5.687	5.706	5.724	5.743	5.762	5.781	5.800	5.819	5.838	5.857	69.036	0,2%
Comunicaciones / teléfonos	10.256	10.293	10.330	10.368	10.405	10.443	10.481	10.519	10.557	10.595	10.634	10.672	125.555	0,3%
Correo/ entrega de facturas	21.948	22.028	22.108	22.188	22.268	22.349	22.430	22.511	22.593	22.675	22.757	22.839	268.694	0,6%
Gastos de arriendo y adecuación oficinas	21.582	21.660	21.739	21.818	21.897	21.976	22.056	22.136	22.216	22.297	22.378	22.458	264.212	0,6%
SALUDSA	53.509	53.767	54.169	54.776	55.042	55.384	55.943	56.255	56.452	56.699	56.842	56.842	665.120	1,6%
Gastos Investigación y Desarrollo	597	599	601	603	605	607	610	612	614	616	619	621	7.303	0,0%
TOTAL GASTO DE VENTA/OPERACIÓN	614.695	623.400	633.274	639.254	643.674	647.534	660.944	658.481	667.959	663.798	666.504	616.584	7.736.100	18,6%
UTILIDAD DEL NEGOCIO	594.084	777.441	589.357	706.681	535.491	704.341	606.822	807.597	675.933	849.286	934.453	879.729	8.731.217	21,0%
Depreciaciones y Amortizaciones	25.261	27.339	27.423	27.508	27.593	29.672	29.757	31.836	31.923	32.009	32.096	32.183	354.599	0,9%
Ajuste Consultas Latinomédical	65.017	65.233	65.451	65.669	65.888	66.107	66.328	66.549	66.771	66.993	67.216	67.441	794.662	1,9%
UTILIDAD OPERATIVA	503.806	684.869	496.483	613.505	442.010	608.562	510.737	709.212	577.240	750.284	835.140	850.106	7.581.955	18,2%

Elaborado por: La Autora

4.4.2 Estado de Pérdidas y Ganancias Producto Corporativo

4.4.2.1 Estado de Pérdidas y Ganancias Corporativo Sierra

SALUDSA CORPORATIVO SIERRA PRESUPUESTO 2011													TOTAL	
	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL	
Número de usuarios de la cartera Inicial	61.758	61.885	62.007	62.125	62.238	62.348	62.453	62.554	62.650	62.743	62.832	62.927	7.040	
Número de usuarios ventas totales	640	640	640	640	640	640	640	640	640	640	640	640	6.438	
Porcentaje de anulación	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	10%	
Número de usuarios cancelados	514	518	522	526	530	535	539	543	547	551	555	556	6.438	
Media de ventas	\$ 20,80	\$ 20,80	\$ 20,80	\$ 20,80	\$ 20,80	\$ 20,80	\$ 20,80	\$ 20,80	\$ 20,80	\$ 20,80	\$ 20,80	\$ 20,80		
Media de anulaciones	\$ 14,40	\$ 14,40	\$ 14,40	\$ 14,40	\$ 14,40	\$ 14,40	\$ 14,40	\$ 14,40	\$ 14,40	\$ 14,40	\$ 14,40	\$ 14,40		
Crecimiento de Usuarios Proyectados	126	122	118	114	110	105	101	97	93	89	-235	-236		
Número de Usuarios Totales	61.885	62.007	62.125	62.238	62.348	62.453	62.554	62.650	62.743	62.832	62.927	62.961		
Cartera mes anterior (Ingreso Mes anterior)	\$ 1.228.000,00	\$ 1.236.986,16	\$ 1.245.937,19	\$ 1.254.841,47	\$ 1.263.710,41	\$ 1.272.543,93	\$ 1.281.330,41	\$ 1.290.081,25	\$ 1.298.796,38	\$ 1.307.475,69	\$ 1.316.119,10	\$ 1.318.070,51		
Monto real de ventas	\$ 13.312,00	\$ 13.312,00	\$ 13.312,00	\$ 13.312,00	\$ 13.312,00	\$ 13.312,00	\$ 13.312,00	\$ 13.312,00	\$ 13.312,00	\$ 13.312,00	\$ 13.312,00	\$ 13.312,00	\$ 146.432,00	
Monto anulado (-)	\$ 7.395,84	\$ 7.453,44	\$ 7.522,56	\$ 7.580,16	\$ 7.637,76	\$ 7.706,88	\$ 7.764,48	\$ 7.822,08	\$ 7.879,68	\$ 7.937,28	\$ 7.994,88	\$ 8.006,40	\$ 92.701,44	
INCREMENTO PRECIOS	\$ 3.070,00	\$ 3.092,47	\$ 3.114,84	\$ 3.137,10	\$ 3.159,28	\$ 3.181,36	\$ 3.203,33	\$ 3.225,20	\$ 3.246,99	\$ 3.268,69	\$ 3.290,30	\$ 3.295,18	\$ 38.284,73	
SUBTOTAL INGRESOS	\$ 1.236.986,16	\$ 1.245.937,19	\$ 1.254.841,47	\$ 1.263.710,41	\$ 1.272.543,93	\$ 1.281.330,41	\$ 1.290.081,25	\$ 1.298.796,38	\$ 1.307.475,69	\$ 1.316.119,10	\$ 1.318.070,51	\$ 1.320.015,29		
ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL	% Sobre Ingresos
Ingresos	1.236.986	1.245.937	1.254.841	1.263.710	1.272.544	1.281.330	1.290.081	1.298.796	1.307.476	1.316.119	1.318.071	1.320.015	15.405.908	
Comisiones operacionales	8.000	8.027	8.053	8.080	8.107	8.134	8.161	8.189	8.216	8.243	8.271	8.298	97.780	
Total Ingresos	1.244.986	1.253.964	1.262.895	1.271.791	1.280.651	1.289.465	1.298.243	1.306.985	1.315.692	1.324.362	1.326.341	1.328.314	15.503.687	
Costo Ambulatorio	402.544	447.730	404.718	465.488	453.773	442.332	498.108	485.446	475.332	510.369	457.196	399.266	5.442.299	35,1%
Costo Hospitalario	367.271	408.498	369.255	424.700	414.011	403.573	454.461	442.909	433.681	465.648	417.134	364.280	4.965.422	32,0%
Otros Costos	12	14	12	14	14	13	15	15	14	16	14	12	166	0,0%
Fee administrativo	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,0%
Médico a Domicilio	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,0%
Subtotal	769.827	856.241	773.985	890.201	867.798	845.918	952.584	928.370	909.027	976.033	874.344	763.558	10.407.887	
Provisión de Siniestros	9.141	10.168	9.191	10.571	10.305	10.045	11.312	11.024	10.794	11.590	10.383	9.067	123.590	0,8%
Total Costo	778.969	866.409	783.176	900.772	878.103	855.963	963.896	939.394	919.822	987.623	884.726	772.625	10.531.477	67,93%
Siniestralidad	62,97%	69,54%	62,41%	71,28%	69,00%	66,80%	74,72%	72,33%	70,35%	75,04%	67,12%	58,53%	68,36%	0%
Margen de Contribución	466.018	387.555	479.719	371.018	402.548	433.501	334.346	367.591	395.870	336.739	441.615	555.689	4.972.210	32%
GASTOS DE VENTA / OPERACIÓN														
Remuneraciones Fijas	47.948	48.155	49.088	49.368	49.368	49.854	49.854	50.061	50.061	50.061	50.061	50.061	593.938	4%
Remuneraciones variables	12.505	12.564	12.788	12.856	12.856	12.992	12.992	13.050	13.050	13.050	12.016	12.016	152.735	1%
Brokers	173.178	174.431	175.678	176.919	178.156	179.396	180.611	181.831	183.047	184.257	184.530	184.802	2.156.827	14%
Comisiones Recaudación	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0%
Publicidad	5.460	5.460	5.460	5.460	5.460	5.460	5.460	5.460	5.460	5.460	5.460	5.460	65.520	0%
Tarjetas de Identificación	3.100	3.110	3.121	3.131	3.142	3.152	3.163	3.173	3.184	3.194	3.205	3.216	37.890	0%
Comunicaciones / teléfonos	1.078	1.082	1.086	1.090	1.094	1.098	1.102	1.106	1.110	1.114	1.118	1.122	13.199	0%
Correo/ entrega de facturas	1.236	1.241	1.245	1.250	1.254	1.259	1.263	1.268	1.273	1.277	1.282	1.286	15.135	0%
Gastos de arriendo y adecuación oficinas	2.344	2.353	2.361	2.370	2.378	2.387	2.396	2.404	2.413	2.422	2.430	2.439	28.696	0%
Gastos de oficina	10.802	10.841	10.881	10.920	10.960	10.999	11.039	11.079	11.119	11.160	11.200	11.241	132.242	1%
Gastos Investigación y Desarrollo	169	169	170	171	172	173	174	175	176	177	178	179	2.066	0%
TOTAL GASTO DE VENTA/OPERACIÓN	257.821	259.407	261.878	263.534	264.838	266.759	268.052	269.606	270.890	272.169	271.477	271.818	3.198.249	21%
UTILIDAD DEL NEGOCIO	208.197	128.148	217.841	107.485	137.710	166.743	66.294	97.985	124.980	64.570	170.138	283.870	1.773.961	11,4%
Depreciaciones y Amortizaciones	6.389	7.325	7.346	7.368	7.389	8.325	8.347	9.283	9.305	9.326	9.348	9.370	99.122	0,6%
Ajuste Consultas Latinomedical	31.651	31.756	31.862	31.968	32.075	32.182	32.289	32.397	32.505	32.613	32.722	32.831	386.849	2,5%
UTILIDAD OPERATIVA	170.157	89.067	178.632	68.149	98.246	126.236	25.659	56.306	83.171	22.631	128.068	241.669	1.287.991	8,3%

Elaborado por: La Autora

4.4.2.2 Estado de Pérdidas y Ganancias Corporativo Austro

SALUDSA CORPORATIVO AUSTRO PRESUPUESTO 2011													TOTAL	
	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL	
Número de usuarios de la cartera Inicial	9.808	9.928	9.971	10.010	10.047	10.117	10.266	10.302	10.338	10.373	10.408	10.443		
Número de usuarios ventas totales	120	88	88	88	120	200	88	88	88	88	88	88	1.232	
Porcentaje de anulación	0%	0%	0%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	8%	
Número de usuarios cancelados	0	45	50	50	50	51	52	52	53	53	53	54	562	
Media de ventas	\$ 12,40	\$ 12,40	\$ 12,40	\$ 12,40	\$ 12,40	\$ 12,40	\$ 12,40	\$ 12,40	\$ 12,40	\$ 12,40	\$ 12,40	\$ 12,40		
Media de anulaciones	\$ 12,40	\$ 12,40	\$ 12,40	\$ 12,40	\$ 12,40	\$ 12,40	\$ 12,40	\$ 12,40	\$ 12,40	\$ 12,40	\$ 12,40	\$ 12,40		
Crecimiento de Usuarios Proyectados	120	43	38	38	70	149	36	36	35	35	35	34	670	
Número de Usuarios Totales	9.928	9.971	10.010	10.047	10.117	10.266	10.302	10.338	10.373	10.408	10.443	10.478		
Cartera mes anterior (Ingreso Mes anterior)	\$ 152.000,00	\$ 153.868,00	\$ 154.788,35	\$ 155.651,48	\$ 156.506,85	\$ 157.761,16	\$ 160.000,68	\$ 160.847,08	\$ 161.695,60	\$ 162.536,32	\$ 163.379,14	\$ 164.224,07		
Monto real de ventas	\$ 1.488,00	\$ 1.091,20	\$ 1.091,20	\$ 1.091,20	\$ 1.488,00	\$ 2.480,00	\$ 1.091,20	\$ 1.091,20	\$ 1.091,20	\$ 1.091,20	\$ 1.091,20	\$ 1.091,20	\$ 15.276,80	
Monto anulado (-)	\$ 0,00	\$ 555,52	\$ 615,04	\$ 624,96	\$ 624,96	\$ 634,88	\$ 644,80	\$ 644,80	\$ 654,72	\$ 654,72	\$ 654,72	\$ 664,64	\$ 6.973,76	
INCREMENTO PRECIOS	\$ 380,00	\$ 384,67	\$ 386,97	\$ 389,13	\$ 391,27	\$ 394,40	\$ 400,00	\$ 402,12	\$ 404,24	\$ 406,34	\$ 408,45	\$ 410,56	\$ 0,00	
SUBTOTAL INGRESOS	\$ 153.868,00	\$ 154.788,35	\$ 155.651,48	\$ 156.506,85	\$ 157.761,16	\$ 160.000,68	\$ 160.847,08	\$ 161.695,60	\$ 162.536,32	\$ 163.379,14	\$ 164.224,07	\$ 165.061,19		
ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL	% Sobre ingresos
Ingresos	153.868	154.788	155.651	156.507	157.761	160.001	160.847	161.696	162.536	163.379	164.224	165.061	1.916.320	
Comisiones Operacionales	440	441	443	444	446	447	449	450	452	453	455	456	5.378	
TOTAL INGRESOS	154.308	155.230	156.094	156.951	158.207	160.448	161.296	162.146	162.988	163.833	164.679	165.518	1.921.698	
Costo Ambulatorio	62.149	59.952	62.009	62.349	63.722	61.971	64.968	65.311	62.953	65.087	65.424	64.844	760.739	40%
Costo Hospitalario	46.742	45.089	46.636	46.893	47.925	46.608	48.862	49.120	47.346	48.952	49.205	48.769	572.148	30%
Otros Costos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0%
Fee administrativo	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0%
Médico a Domicilio	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0%
Sub Total	108.892	105.041	108.645	109.242	111.647	108.578	113.831	114.431	110.299	114.039	114.629	113.613	1.332.886	69%
Provisión de Siniestros	3.432	3.311	3.424	3.443	3.519	3.422	3.588	3.607	3.476	3.594	3.613	3.581	42.009	2%
Total Costo	112.324	108.352	112.069	112.685	115.166	112.000	117.418	118.038	113.775	117.633	118.241	117.193	1.374.895	72%
Siniestralidad	73,00%	70,00%	72,00%	72,00%	73,00%	70,00%	73,00%	73,00%	70,00%	72,00%	72,00%	71,00%	71,75%	0%
Margen de Contribución	41.984	46.878	44.025	44.266	43.041	48.448	43.878	44.108	49.213	46.200	46.438	48.324	546.803	28%
GASTOS DE VENTA / OPERACIÓN														
Remuneraciones Fijas	5.173	5.173	5.173	5.173	5.173	5.173	5.173	5.173	5.173	5.173	5.173	5.173	62.072	3%
Remuneraciones variables	1.392	1.330	1.330	1.330	1.392	1.546	1.330	1.330	1.330	1.330	1.330	1.330	16.304	1%
Brokers	17.695	17.801	17.900	17.998	18.143	18.400	18.497	18.595	18.692	18.789	18.886	18.982	220.377	11%
Comisiones Recaudación	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0%
Publicidad	525	525	525	525	525	525	525	525	525	525	525	525	6.300	0%
Tarjetas de Identificación/1800 Dr.	150	150	151	152	152	153	153	154	154	155	155	156	1.833	0%
Comunicaciones / teléfonos	289	290	291	292	294	295	296	297	298	299	300	301	3.542	0%
Correo/ entrega de facturas	51	51	51	51	51	52	52	52	52	52	52	53	620	0%
Gastos de arriendo y adecuación oficinas	605	607	609	611	614	616	618	620	622	625	627	629	7.403	0%
Gastos de oficina	1.140	1.145	1.149	1.153	1.157	1.161	1.165	1.170	1.174	1.178	1.182	1.187	13.961	1%
Gastos Investigación y Desarrollo	29	29	29	29	29	30	30	30	30	30	30	30	355	0%
TOTAL GASTO DE VENTA/OPERACIÓN	27.049	27.101	27.208	27.315	27.529	27.949	27.839	27.945	28.050	28.155	28.261	28.365	332.766	17%
UTILIDAD DEL NEGOCIO	14.936	19.777	16.817	16.951	15.512	20.498	16.039	16.163	18.044	18.044	18.177	19.959	214.037	11%
Depreciaciones y Amortizaciones	243	320	321	321	322	399	400	477	478	479	480	480	4.720	0%
Ajuste Consultas Latinomedical	1.848	1.854	1.860	1.866	1.872	1.879	1.885	1.891	1.897	1.904	1.910	1.917	22.582	1%
UTILIDAD OPERATIVA	12.845	17.604	14.636	14.764	13.318	18.221	13.754	13.795	18.788	15.662	15.787	17.562	186.735	10%

Elaborado por: La Autora

4.4.2.3 Estado de Pérdidas y Ganancias Corporativo Costa

SALUDSA

CORPORATIVO COSTA

PRESUPUESTO 2010

	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL	
Número de usuarios de la cartera Inicial	54.660	54.842	55.024	55.207	55.391	55.576	55.762	55.948	56.134	56.322	56.510	56.698		
Número de usuarios ventas totales	410	411	413	414	415	417	418	419	421	422	424	425	5.009	
Porcentaje de anulación	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	5%	
Número de usuarios cancelados	228	229	230	230	230	231	232	233	234	234	235	236	2.782	
Media de ventas	\$ 20,80	\$ 20,80	\$ 20,80	\$ 20,80	\$ 20,80	\$ 20,80	\$ 20,80	\$ 20,80	\$ 20,80	\$ 20,80	\$ 20,80	\$ 20,80		
Media de anulaciones	\$ 15,20	\$ 15,20	\$ 15,20	\$ 15,20	\$ 15,20	\$ 15,20	\$ 15,20	\$ 15,20	\$ 15,20	\$ 15,20	\$ 15,20	\$ 15,20		
Crecimiento de Usuarios Proyectados	182	182	183	184	185	186	186	186	187	188	189	189	2.227	56.887
Número de Usuarios Totales	54.842	55.024	55.207	55.391	55.576	55.762	55.948	56.134	56.322	56.510	56.698	56.887		
Cartera mes anterior (Ingreso Mes anterior)	\$ 1.080.000,00	\$ 1.087.754,08	\$ 1.095.548,67	\$ 1.103.383,86	\$ 1.111.255,28	\$ 1.119.167,49	\$ 1.127.120,61	\$ 1.135.114,73	\$ 1.143.133,32	\$ 1.151.193,08	\$ 1.159.294,10	\$ 1.167.436,49		
Monto real de ventas	\$ 8.519,68	\$ 8.552,96	\$ 8.586,24	\$ 8.602,88	\$ 8.636,16	\$ 8.669,44	\$ 8.702,72	\$ 8.719,36	\$ 8.752,64	\$ 8.785,92	\$ 8.819,20	\$ 8.835,84	\$ 104.183,04	
Monto anulado (-)	\$ 3.465,60	\$ 3.477,76	\$ 3.489,92	\$ 3.499,92	\$ 3.502,08	\$ 3.514,24	\$ 3.526,40	\$ 3.538,56	\$ 3.550,72	\$ 3.562,88	\$ 3.575,04	\$ 3.587,20	\$ 42.280,32	
INCREMENTO PRECIOS	\$ 2.700,00	\$ 2.719,39	\$ 2.738,87	\$ 2.758,46	\$ 2.778,14	\$ 2.797,92	\$ 2.817,80	\$ 2.837,79	\$ 2.857,83	\$ 2.877,98	\$ 2.898,24	\$ 2.918,59	\$ 33.701,00	
SUBTOTAL INGRESOS	\$ 1.087.754,08	\$ 1.095.548,67	\$ 1.103.383,86	\$ 1.111.255,28	\$ 1.119.167,49	\$ 1.127.120,61	\$ 1.135.114,73	\$ 1.143.133,32	\$ 1.151.193,08	\$ 1.159.294,10	\$ 1.167.436,49	\$ 1.175.603,72		
ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS														
Ingresos	1.087.754	1.095.549	1.103.384	1.111.255	1.119.167	1.127.121	1.135.115	1.143.133	1.151.193	1.159.294	1.167.436	1.175.604	13.576.005	% Sobre ingresos
Comisiones Operacionales	4.800	4.816	4.832	4.848	4.864	4.881	4.897	4.913	4.929	4.946	4.962	4.979	58.668	
Total Ingresos	1.092.554	1.100.365	1.108.216	1.116.103	1.124.032	1.132.001	1.140.012	1.148.046	1.156.123	1.164.240	1.172.399	1.180.583	13.634.673	
Costo Ambulatorio	389.636	364.397	423.465	398.054	429.523	421.040	412.409	415.322	418.251	415.262	400.256	372.978	4.860.592	36%
Costo Hospitalario	365.577	341.897	397.317	373.475	403.001	395.042	386.944	389.677	392.425	389.620	375.541	349.947	4.560.463	33%
Otros Costos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0%
Fee administrativo	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0%
Médico a Domicilio	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0%
Sub Total	755.212	706.294	820.783	771.529	832.524	816.082	799.353	805.000	810.675	804.882	775.798	722.925	9.421.055	69%
Provisión de Siniestros	6.215	6.813	6.755	6.950	6.852	6.716	6.579	6.625	6.672	6.624	6.385	6.950	77.535	1%
Total Costo	761.428	712.107	827.538	777.879	839.376	822.798	805.931	811.625	817.347	811.506	782.182	728.874	9.498.591	70%
Siniestralidad	70%	65%	75%	70%	75%	73%	71%	71%	71%	70%	67%	62%	70%	0%
Margen de Contribución	331.126	388.258	280.678	338.225	284.656	309.203	334.080	336.422	338.775	352.734	390.216	451.708	4.136.083	30%
GASTOS DE VENTA / OPERACIÓN														
Remuneraciones Fijas	42.800	43.286	45.428	45.914	45.914	46.400	46.400	46.400	46.400	46.400	46.400	46.400	548.142	4%
Remuneraciones variables	11.124	11.266	11.776	11.905	11.910	12.052	12.057	12.060	12.066	12.071	12.076	12.079	142.443	1%
Brokers	163.163	164.332	165.508	166.688	167.875	169.068	170.267	171.470	172.679	173.894	175.115	176.341	2.036.401	15%
Comisiones Recaudación	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0%
Publicidad	5.460	5.460	5.460	5.460	5.460	5.460	5.460	5.460	5.460	5.460	5.460	5.460	65.520	0%
Tarjetas de Identificación/1800 Dr.	2.000	2.007	2.013	2.020	2.027	2.034	2.040	2.047	2.054	2.061	2.068	2.075	24.445	0%
Comunicaciones / teléfonos	1.180	1.184	1.189	1.193	1.197	1.201	1.206	1.210	1.215	1.219	1.223	1.228	14.445	0%
Correo/ entrega de facturas	488	490	492	494	495	497	499	501	503	505	506	507	5.978	0%
Gastos de arriendo y adecuación oficinas	3.434	3.446	3.459	3.471	3.484	3.496	3.509	3.522	3.534	3.547	3.560	3.573	42.035	0%
Gastos de oficina	10.437	10.475	10.513	10.551	10.589	10.627	10.666	10.705	10.743	10.782	10.821	10.861	127.769	1%
Gastos Investigación y Desarrollo	149	150	150	151	151	152	153	153	154	154	155	155	1.828	0%
TOTAL GASTO DE VENTA/OPERACIÓN	240.236	242.097	245.987	247.846	249.103	250.988	252.257	253.528	254.807	256.093	257.386	258.679	3.009.006	22%
UTILIDAD DEL NEGOCIO	90.890	146.161	34.691	90.379	35.554	58.215	81.823	82.894	83.968	96.641	132.831	193.029	1.127.077	8%
Depreciaciones y Amortizaciones	4.801	5.731	5.747	5.763	5.779	6.710	6.726	6.757	6.773	6.790	7.706	7.723	79.705	1%
Ajuste Consultas Latinomedical	55.786	55.972	56.159	56.346	56.534	56.722	56.911	57.101	57.291	57.482	57.674	57.866	681.844	5%
UTILIDAD OPERATIVA	30.303	84.458	-27.215	28.270	-26.759	-5.217	18.186	18.137	19.004	31.469	67.451	127.441	365.527	3%

Elaborado por: La Autora

4.4.2.4 Estado de Pérdidas y Ganancias Corporativo Nacional

SALUDSA CORPORATIVO NACIONAL PRESUPUESTO 2011													
	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
Número de usuarios de la cartera Inicial	126.226	126.654	127.002	127.342	127.677	128.041	128.480	128.803	129.122	129.438	129.750	129.738	
Número de usuarios ventas totales	1170	1139	1141	1142	1175	1257	1146	1147	1149	1150	832	633	13.281
Porcentaje de anulación	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	3%
Número de usuarios cancelados	742	791	802	806	811	818	823	828	834	838	843	846	9.782
Media de ventas	\$ 18,00	\$ 18,00	\$ 18,00	\$ 18,00	\$ 18,00	\$ 18,00	\$ 18,00	\$ 18,00	\$ 18,00	\$ 18,00	\$ 18,00	\$ 18,00	
Media de anulaciones	\$ 14,00	\$ 14,00	\$ 14,00	\$ 14,00	\$ 14,00	\$ 14,00	\$ 14,00	\$ 14,00	\$ 14,00	\$ 14,00	\$ 14,00	\$ 14,00	
Crecimiento de Usuarios Proyectados	428	348	339	335	364	439	323	319	315	312	-11	-13	3.499
Número de Usuarios Totales	126.654	127.002	127.342	127.677	128.041	128.480	128.803	129.122	129.438	129.750	129.738	129.726	129.726
Cartera mes anterior (Ingreso Mes anterior)	\$ 2.460.000	\$ 2.478.608	\$ 2.496.274	\$ 2.513.877	\$ 2.531.473	\$ 2.549.473	\$ 2.568.452	\$ 2.586.043	\$ 2.603.625	\$ 2.621.205	\$ 2.638.792	\$ 2.649.731	
Monto real de ventas	\$ 23.320	\$ 22.956	\$ 22.989	\$ 23.006	\$ 23.436	\$ 24.461	\$ 23.106	\$ 23.123	\$ 23.156	\$ 23.189	\$ 16.566	\$ 16.583	\$ 265.891,84
Monto anulado (-)	\$ 10.861	\$ 11.487	\$ 11.628	\$ 11.695	\$ 11.765	\$ 11.856	\$ 11.936	\$ 12.005	\$ 12.085	\$ 12.155	\$ 12.225	\$ 12.258	\$ 141.955,52
INCREMENTO PRECIOS	\$ 6.150	\$ 6.197	\$ 6.241	\$ 6.285	\$ 6.329	\$ 6.374	\$ 6.421	\$ 6.465	\$ 6.509	\$ 6.553	\$ 6.597	\$ 6.624	\$ 76.743,88
SUBTOTAL INGRESOS	\$ 2.478.608,24	\$ 2.496.274,20	\$ 2.513.876,81	\$ 2.531.472,54	\$ 2.549.472,58	\$ 2.568.451,70	\$ 2.586.043,07	\$ 2.603.625,30	\$ 2.621.205,08	\$ 2.638.792,33	\$ 2.649.731,07	\$ 2.660.680,20	
ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
Ingresos	2.478.608	2.496.274	2.513.877	2.531.473	2.549.473	2.568.452	2.586.043	2.603.625	2.621.205	2.638.792	2.649.731	2.660.680	30.898.233
Comisiones Operacionales	13.240	13.284	13.328	13.373	13.417	13.462	13.507	13.552	13.597	13.642	13.688	13.734	161.825
Total Ingresos	2.491.848	2.509.558	2.527.205	2.544.845	2.562.890	2.581.914	2.599.550	2.617.177	2.634.802	2.652.435	2.663.419	2.674.414	31.060.058
Costo Ambulatorio	854.329	872.079	890.192	925.891	947.018	925.342	975.485	966.079	966.535	990.718	922.875	837.087	11.063.630
Costo Hospitalario	779.590	795.484	813.209	845.067	864.937	845.222	890.268	881.706	873.452	904.220	841.880	762.996	10.098.032
Otros Costos	12	14	14	14	14	13	15	15	14	16	14	16	166
Fee administrativo	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Médico a Domicilio	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Sub Total	1.633.931	1.667.576	1.703.413	1.770.972	1.811.969	1.770.578	1.865.768	1.847.800	1.830.002	1.894.953	1.764.770	1.600.095	21.161.829
Provision de Sinistros	18.789	19.291	19.370	20.364	20.675	20.183	21.478	21.256	20.943	21.808	20.380	18.597	243.134
Total Costo	1.652.720	1.686.867	1.722.783	1.791.336	1.832.644	1.790.762	1.887.246	1.869.056	1.850.944	1.916.762	1.785.150	1.618.693	21.404.963
Siniestralidad	67%	68%	69%	71%	72%	70%	73%	72%	71%	73%	67%	61%	69%
Margen de Contribución	839.128	822.691	804.422	753.509	730.246	791.152	712.304	748.121	783.858	735.673	878.269	1.055.721	9.655.095
GASTOS DE VENTA / OPERACIÓN													
Remuneraciones Fijas	95.921	96.615	99.689	100.454	100.454	101.426	101.426	101.633	101.633	101.633	101.633	101.633	1.204.152
Remuneraciones variables	25.022	25.160	25.895	26.091	26.158	26.590	26.380	26.441	26.446	26.452	25.422	25.425	311.482
Brokers	354.036	356.564	359.085	361.606	364.174	366.854	369.376	371.896	374.417	376.939	378.531	380.125	4.413.605
Comisiones Recaudación	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Publicidad	11.445	11.445	11.445	11.445	11.445	11.445	11.445	11.445	11.445	11.445	11.445	11.445	137.340
Tarjetas de Identificación/1800 Dr.	5.250	5.267	5.285	5.303	5.320	5.338	5.356	5.374	5.392	5.410	5.428	5.446	64.168
Comunicaciones / teléfonos	2.547	2.557	2.566	2.575	2.585	2.594	2.603	2.613	2.622	2.632	2.641	2.651	31.186
Correo/ entrega de facturas	1.775	1.782	1.788	1.795	1.801	1.808	1.814	1.821	1.827	1.834	1.841	1.847	21.733
Gastos de arriendo y adecuación oficinas	6.382	6.405	6.429	6.452	6.475	6.499	6.522	6.546	6.570	6.594	6.618	6.642	78.134
SALUDSA	22.379	22.461	22.542	22.624	22.706	22.788	22.871	22.953	23.037	23.120	23.204	23.288	273.972
Gastos Investigación y Desarrollo	347	348	350	351	352	353	355	356	357	359	360	361	4.249
TOTAL GASTO DE VENTA/OPERACIÓN	525.106	528.604	535.073	538.695	541.470	545.696	548.148	551.079	553.747	556.417	557.123	558.863	6.540.020
UTILIDAD DEL NEGOCIO	314.023	294.087	269.349	214.815	188.776	245.456	164.156	197.043	230.111	179.256	321.146	496.858	3.115.075
Depreciaciones y Amortizaciones	11.433	13.376	13.414	13.452	13.491	15.434	15.473	17.417	17.456	17.495	17.534	17.573	183.547
Ajuste Consultas Latinomedical	89.285	89.582	89.881	90.180	90.481	90.782	91.085	91.389	91.693	91.999	92.305	92.613	1.091.275
UTILIDAD OPERATIVA	213.305	191.129	166.054	111.182	84.804	139.240	57.598	88.238	120.962	69.762	211.307	386.672	1.840.253

Elaborado por: La Autora

4.4.3 Estado de Pérdidas y Ganancias Producto Pool

4.4.3.1 Estado de Pérdidas y Ganancias Pool Sierra

SALUDSA														
POOL SIERRA														
PRESUPUESTO 2011														
	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL	
Número de usuarios de la cartera Inicial	7,355	7,521	7,680	7,737	7,724	7,716	7,718	7,808	7,843	8,004	8,161	8,306		
Número de usuarios ventas totales	402	399	426	420	425	434	460	410	474	477	472	307	5,106	
Porcentaje de anulación	3%	3%	5%	6%	6%	6%	5%	4%	4%	4%	4%	4%	54%	
Número de usuarios cancelados	235	241	369	433	433	432	370	375	314	320	326	332	4,180	
Media de ventas	\$ 24,00	\$ 24,00	\$ 24,00	\$ 24,00	\$ 24,00	\$ 24,00	\$ 24,00	\$ 24,00	\$ 24,00	\$ 24,00	\$ 24,00	\$ 24,00	\$ 24,00	
Media de anulaciones	\$ 27,20	\$ 27,20	\$ 27,20	\$ 27,20	\$ 27,20	\$ 27,20	\$ 27,20	\$ 27,20	\$ 27,20	\$ 27,20	\$ 27,20	\$ 27,20	\$ 27,20	
Crecimiento de Usuarios Proyectados	166	159	57	-13	-8	2	90	36	161	157	146	-25		
Número de Usuarios Totales	7,521	7,680	7,737	7,724	7,716	7,718	7,808	7,843	8,004	8,161	8,306	8,281		
Cartera mes anterior (Ingreso Mes anterior)	\$ 240,000,00	\$ 243,236,43	\$ 246,270,58	\$ 246,458,04	\$ 254,611,50	\$ 253,042,04	\$ 251,714,76	\$ 252,677,84	\$ 252,333,64	\$ 255,185,64	\$ 257,920,44	\$ 260,369,61	\$ 260,369,61	
Total Vendedores	129	130	136	141	140	145	149	150	150	150	150	142	1,712	
Productividad Vendedores en Dólares	75	74	75	71	73	72	74	66	76	76	76	52		
Productividad Vendedores en Usuarios	3,1	3,1	3,1	3,0	3,0	3,0	3,1	2,7	3,2	3,2	3,1	2,2		
Monto real de ventas	\$ 9,638,40	\$ 9,580,80	\$ 10,214,40	\$ 10,080,00	\$ 10,195,20	\$ 10,425,60	\$ 11,040,00	\$ 9,849,60	\$ 11,385,60	\$ 11,443,20	\$ 11,328,00	\$ 7,372,80	\$ 122,553,60	-324138,30
Monto anulado (-)	\$ 6,401,97	\$ 6,546,66	\$ 10,026,94	\$ 11,784,86	\$ 11,764,65	\$ 11,752,89	\$ 10,076,92	\$ 10,193,80	\$ 8,533,60	\$ 8,708,40	\$ 8,878,82	\$ 9,037,21	\$ 113,706,72	-142737,12
INCREMENTO PRECIOS	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 9,858,32	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	
SUBTOTAL INGRESOS	\$ 243,236,43	\$ 246,270,58	\$ 246,458,04	\$ 254,611,50	\$ 253,042,04	\$ 251,714,76	\$ 252,677,84	\$ 252,333,64	\$ 255,185,64	\$ 257,920,44	\$ 260,369,61	\$ 258,705,21		
	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00		
ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL	% Sobre Ingresos
Ingresos	243.236	246.271	246.458	254.611	253.042	251.715	252.678	252.334	255.186	257.920	260.370	258.705	3.032.526	
Comisiones operacionales	1.440	1.445	1.450	1.454	1.459	1.464	1.469	1.474	1.479	1.484	1.489	1.494	17.600	
Total Ingresos	244.676	247.715	247.908	256.066	254.501	253.179	254.147	253.808	256.664	259.404	261.858	260.199	3.050.126	
Costo Ambulatorio	81.024	85.017	88.067	100.233	99.615	99.093	96.411	91.695	92.732	93.725	94.615	94.010	1.116.238	36,6%
Costo Hospitalario	52.350	54.931	56.902	64.762	64.363	64.025	62.293	59.246	59.915	60.557	61.132	60.742	721.218	23,6%
Otros Costos	260	273	282	322	320	318	309	294	297	301	303	302	3.580	0,1%
Fee administrativo	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,0%
Médico a Domicilio	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,0%
Subtotal	133.634	140.221	145.251	165.317	164.298	163.436	159.013	151.235	152.944	154.583	156.051	155.054	1.841.036	
Provisión de Siniestros	146	153	159	181	180	179	174	165	167	169	171	170	2.013	0,1%
Total Costo	133.780	140.374	145.410	165.497	164.477	163.615	159.187	151.400	153.111	154.752	156.222	155.223	1.843.050	60,43%
Siniestralidad	55,00%	57,00%	59,00%	65,00%	65,00%	65,00%	63,00%	60,00%	60,00%	60,00%	60,00%	60,00%	60,78%	0%
Margen de Contribución	110.896	107.341	102.497	90.568	90.024	89.564	94.960	102.407	103.553	104.652	105.637	104.976	1.207.076	40%
	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
GASTOS DE VENTA / OPERACIÓN														
Remuneraciones Fijas	32.073	32.419	33.330	33.929	33.870	34.513	34.929	35.140	35.143	35.147	35.131	34.218	409.843	13%
Remuneraciones variables	18.399	19.172	20.062	19.902	20.052	20.397	21.196	19.661	21.858	21.733	21.583	16.441	240.857	8%
Brokers	4.378	4.433	4.436	4.583	4.555	4.531	4.548	4.542	4.593	4.643	4.687	4.657	54.585	2%
Comisiones Recaudación	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0%
Publicidad	1.458	1.458	1.458	1.458	1.458	1.458	1.458	1.458	1.458	1.458	1.458	1.458	17.500	1%
Tarjetas de Identificación	800	801	803	804	806	807	809	810	812	813	815	816	9.696	0%
Comunicaciones / teléfonos	1.243	1.248	1.252	1.257	1.261	1.266	1.271	1.275	1.280	1.284	1.289	1.294	15.220	0%
Correo/ entrega de facturas	556	558	560	562	564	566	568	570	572	574	576	578	6.805	0%
Gastos de arriendo y adecuación oficinas	1.113	1.117	1.121	1.126	1.130	1.134	1.138	1.142	1.146	1.150	1.154	1.159	13.630	0%
Gastos de oficina	4.159	4.179	4.276	4.360	4.368	4.445	4.514	4.551	4.582	4.596	4.493	4.590	53.090	2%
Gastos Investigación y Desarrollo	54	55	55	55	55	55	56	56	56	56	56	57	667	0%
TOTAL GASTO DE VENTA/OPERACIÓN	64.833	65.440	67.354	68.037	68.119	69.172	70.487	69.206	71.285	71.442	71.345	65.171	821.892	27%
UTILIDAD DEL NEGOCIO	46.063	41.901	35.143	22.532	21.905	20.392	24.473	33.201	32.268	33.210	34.291	39.804	385.184	12,6%
Depreciaciones y Amortizaciones	2.866	3.030	3.040	3.050	3.059	3.224	3.234	3.398	3.408	3.418	3.428	3.438	38.593	1%
Ajuste Consultas Latinomedical	7.810	7.837	7.863	7.889	7.915	7.942	7.968	7.995	8.021	8.048	8.075	8.102	95.463	3,1%
UTILIDAD OPERATIVA	35.387	31.034	24.241	11.593	10.931	9.226	13.272	21.808	20.838	21.744	22.789	28.265	251.129	8,2%

Elaborado por: La Autora

4.4.3.2 Estado de Pérdidas y Ganancias Pool Costa

SALUDSA														
POOL COSTA														
PRESUPUESTO 2011														
	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL	
Número de usuarios de la cartera Inicial	6.460	6.564	6.658	6.733	6.885	6.914	7.065	7.058	6.866	6.765	6.730	6.788		
Número de usuarios ventas totales	337	356	342	367	360	361	389	373	393	398	434	282	4.392	
Porcentaje de anulación	4%	4%	4%	3%	5%	3%	6%	8%	7%	6%	6%	5%	60%	
Número de usuarios cancelados	233	263	266	215	330	210	396	565	494	433	377	326	4.108	
Media de ventas	\$ 20,80	\$ 20,80	\$ 20,80	\$ 20,80	\$ 20,80	\$ 20,80	\$ 20,80	\$ 20,80	\$ 20,80	\$ 20,80	\$ 20,80	\$ 20,80		
Media de anulaciones	\$ 22,40	\$ 22,40	\$ 22,40	\$ 22,40	\$ 22,40	\$ 22,40	\$ 22,40	\$ 22,40	\$ 22,40	\$ 22,40	\$ 22,40	\$ 22,40		
Crecimiento de Usuarios Proyectados	104	93	75	152	30	151	-7	-192	-102	-35	58	-43	284	6.744
Número de Usuarios Totales	6.564	6.658	6.733	6.885	6.914	7.065	7.058	6.866	6.765	6.730	6.788	6.744		
Cartera mes anterior (Ingreso Mes anterior)	\$ 152.000,00	\$ 153.796,10	\$ 155.319,34	\$ 156.459,34	\$ 159.270,92	\$ 159.356,48	\$ 162.152,79	\$ 161.377,69	\$ 162.939,07	\$ 160.035,54	\$ 158.624,51	\$ 159.217,82		
Total Vendedores	130	131	130	134	136	135	139	140	140	141	140	132		
Productividad Vendedores en Dólares	\$ 53,89	\$ 56,53	\$ 54,66	\$ 57,00	\$ 55,06	\$ 55,59	\$ 58,18	\$ 55,39	\$ 58,36	\$ 58,77	\$ 64,54	\$ 44,50	672	
Productividad Vendedores en Usuarios	2,6	2,7	2,6	2,7	2,6	2,7	2,8	2,7	2,8	2,8	3,1	2,1		
Monto real de ventas	\$ 7.005,44	\$ 7.404,80	\$ 7.105,28	\$ 7.637,76	\$ 7.488,00	\$ 7.504,64	\$ 8.087,04	\$ 7.754,24	\$ 8.170,24	\$ 8.286,72	\$ 9.035,52	\$ 5.873,92	\$ 91.353,60	
Monto anulado (-)	\$ 5.209,34	\$ 5.881,56	\$ 5.965,27	\$ 4.826,19	\$ 7.402,44	\$ 4.708,32	\$ 8.862,15	\$ 12.647,97	\$ 11.073,77	\$ 9.697,75	\$ 8.442,21	\$ 7.298,02	\$ 92.014,99	
INCREMENTO PRECIOS	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 6.455,11	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00		
SUBTOTAL INGRESOS	\$ 153.796,10	\$ 155.319,34	\$ 156.459,34	\$ 159.270,92	\$ 159.356,48	\$ 162.152,79	\$ 161.377,69	\$ 162.939,07	\$ 160.035,54	\$ 158.624,51	\$ 159.217,82	\$ 157.793,72		
ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS														
Ingresos	153.796	155.319	156.459	159.271	159.356	162.153	161.378	162.939	160.036	158.625	159.218	157.794	1.906.343	% Sobre ingresos
Comisiones Operacionales	880	883	886	889	892	895	898	901	907	910	913	913	10.756	
Total Ingresos	154.676	156.202	157.345	160.160	160.248	163.048	162.275	163.840	160.939	159.531	160.128	158.707	1.917.099	
Costo Ambulatorio	43.981	46.031	48.810	52.999	53.028	53.958	53.700	54.220	49.925	49.485	49.670	49.226	605.033	
Costo Hospitalario	39.522	41.364	43.861	47.626	47.651	48.488	48.256	48.723	44.864	44.468	44.634	44.235	543.691	
Otros Costos	698	731	775	841	842	857	853	861	793	786	789	782	9.606	
Fee administrativo	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Médico a Domicilio	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Sub Total	84.200	88.127	93.446	101.467	101.521	103.302	102.809	103.803	95.582	94.739	95.093	94.243	1.158.331	60%
Provisión de Siniestros	387	406	430	467	467	475	473	478	440	436	438	434	5.330	0%
Total Costo	84.588	88.532	93.876	101.933	101.988	103.778	103.282	104.281	96.021	95.175	95.531	94.676	1.163.660	61%
Siniestralidad	55%	57%	60%	64%	64%	64%	64%	64%	60%	60%	60%	60%	61%	0%
Margen de Contribución	70.088	67.670	63.470	58.226	58.260	59.270	58.994	59.559	64.918	64.357	64.597	64.030	753.439	39%
GASTOS DE VENTA / OPERACIÓN														
Remuneraciones Fijas	22.154	22.377	22.745	23.095	23.217	23.318	23.561	23.622	23.622	23.683	23.622	23.135	278.152	15%
Remuneraciones variables	13.373	13.938	13.753	14.473	14.278	14.345	15.102	14.670	15.210	15.362	16.335	12.225	173.066	9%
Brokers	2.768	2.796	2.816	2.867	2.868	2.919	2.905	2.933	2.881	2.855	2.866	2.840	34.314	2%
Comisiones Recaudación	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0%
Publicidad	1.458	1.458	1.458	1.458	1.458	1.458	1.458	1.458	1.458	1.458	1.458	1.458	17.500	1%
Tarjetas de Identificación/1800 Dr.	800	803	805	808	811	813	816	819	822	824	827	830	9.778	1%
Comunicaciones / teléfonos	977	980	984	987	991	995	998	1.002	1.005	1.009	1.013	1.016	11.957	1%
Correo/ entrega de facturas	543	545	547	549	551	553	555	557	559	561	563	565	6.643	0%
Gastos de arriendo y adecuación oficinas	1.616	1.622	1.628	1.634	1.639	1.645	1.651	1.657	1.663	1.669	1.675	1.682	19.782	1%
Gastos de oficina	3.069	3.088	3.091	3.133	3.160	3.163	3.205	3.224	3.235	3.254	3.257	3.206	38.084	2%
Gastos Investigación y Desarrollo	59	59	59	60	60	60	60	60	61	61	61	61	721	0%
TOTAL GASTO DE VENTA/OPERACIÓN	46.817	47.665	47.886	49.063	49.033	49.269	50.313	50.002	50.517	50.737	51.678	47.018	589.998	31%
UTILIDAD DEL NEGOCIO	23.271	20.005	15.584	9.163	9.227	10.001	8.681	9.556	14.401	13.619	12.919	17.012	163.440	9%
Depreciaciones y Amortizaciones	1.416	1.576	1.580	1.585	1.590	1.750	1.755	1.914	1.919	1.924	1.929	1.934	20.872	1%
Ajuste Consultas Latinomedical	4.586	4.601	4.616	4.632	4.647	4.662	4.678	4.694	4.709	4.725	4.741	4.756	56.046	3%
UTILIDAD OPERATIVA	17.269	13.828	9.387	2.947	2.991	3.589	2.249	2.948	7.773	6.970	6.249	10.322	86.522	5%

Elaborado por: La Aurora

4.4.3.3 Estado de Pérdidas y Ganancias Pool Nacional

SALUDSA														
POOL NACIONAL														
PRESUPUESTO 2011														
	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL	
Número de usuarios de la cartera Inicial	13.815	14.086	14.338	14.470	14.608	14.630	14.783	14.866	14.710	14.769	14.891	15.094		
Número de usuarios ventas totales	738	755	767	787	785	795	849	783	867	875	906	590	9.498	
Porcentaje de anulación	3%	4%	4%	4%	5%	4%	5%	6%	5%	5%	5%	4%	57%	
Número de usuarios cancelados	468	503	635	649	763	642	766	939	808	753	703	658	8.288	
Media de ventas	\$ 22,40	\$ 22,40	\$ 22,40	\$ 22,40	\$ 22,40	\$ 22,40	\$ 22,40	\$ 22,40	\$ 22,40	\$ 22,40	\$ 22,40	\$ 22,40		
Media de anulaciones	\$ 24,80	\$ 24,80	\$ 24,80	\$ 24,80	\$ 24,80	\$ 24,80	\$ 24,80	\$ 24,80	\$ 24,80	\$ 24,80	\$ 24,80	\$ 24,80		
Crecimiento de Usuarios Proyectados	270	252	132	138	22	153	83	-156	59	122	203	-68	1.210	
Número de Usuarios Totales	14.086	14.338	14.470	14.608	14.630	14.783	14.866	14.710	14.769	14.891	15.094	15.025	15.025	
Cartera mes anterior (Ingreso Mes anterior)	\$ 392.000	\$ 397.033	\$ 401.590	\$ 402.917	\$ 413.882	\$ 412.399	\$ 413.868	\$ 414.056	\$ 415.273	\$ 415.221	\$ 416.545	\$ 419.587		
Total Vendedores	259	261	266	275	276	280	288	290	290	291	290	274		
Productividad Vendedores en Dólares	\$ 64,26	\$ 65,08	\$ 65,11	\$ 64,43	\$ 64,07	\$ 64,04	\$ 66,41	\$ 60,70	\$ 67,43	\$ 67,80	\$ 70,22	\$ 48,35		
Productividad Vendedores en Usuarios	2,9	2,9	2,9	2,9	2,8	2,8	2,9	2,7	3,0	3,0	3,1	2,2		
Monto real de ventas	\$ 16.644	\$ 16.986	\$ 17.320	\$ 17.718	\$ 17.683	\$ 17.930	\$ 19.127	\$ 17.604	\$ 19.556	\$ 19.730	\$ 20.364	\$ 13.247	\$ 213.907,20	
Monto anulado (-)	\$ 11.611	\$ 12.428	\$ 15.992	\$ 16.611	\$ 19.167	\$ 16.461	\$ 18.939	\$ 22.842	\$ 19.607	\$ 18.406	\$ 17.321	\$ 16.335	\$ 205.721,70	
INCREMENTO PRECIOS	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 9.858	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 6.455	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 16.313,43	
SUBTOTAL INGRESOS	\$ 397.032,53	\$ 401.589,92	\$ 402.917,38	\$ 413.882,41	\$ 412.398,52	\$ 413.867,55	\$ 414.055,53	\$ 415.272,70	\$ 415.221,17	\$ 416.544,94	\$ 419.587,43	\$ 416.498,93		
ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS														
Ingresos	397.033	401.590	402.917	413.882	412.399	413.868	414.056	415.273	415.221	416.545	419.587	416.499	4.938.869	99,4%
Comisiones Operacionales	2.320	2.328	2.335	2.343	2.351	2.359	2.367	2.375	2.383	2.391	2.398	2.406	28.356	0,6%
Total Ingresos	399.353	403.918	405.253	416.226	414.750	416.226	416.422	417.647	417.604	418.935	421.986	418.905	4.967.225	
Costo Ambulatorio	125.004	131.049	136.877	153.232	152.643	153.051	150.111	145.915	142.657	143.210	144.285	143.236	1.721.271	34,7%
Costo Hospitalario	91.872	96.295	100.763	112.388	112.014	112.513	110.548	107.968	104.779	105.025	105.767	104.977	1.264.909	25,5%
Otros Costos	958	1.004	1.057	1.163	1.161	1.175	1.162	1.155	1.090	1.086	1.092	1.083	13.187	0,3%
Fee administrativo	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,0%
Médico a Domicilio	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,0%
Sub Total	217.834	228.347	238.697	266.783	265.819	266.738	261.822	255.038	248.526	249.322	251.144	249.296	2.999.367	60,4%
Provisión de Siniestros	534	559	589	648	647	654	647	643	607	605	608	603	7.343	0,1%
Total Costo	218.368	228.906	239.286	267.431	266.465	267.392	262.469	255.681	249.133	249.927	251.752	249.899	3.006.710	60,5%
Siniestralidad	65%	57%	59%	65%	65%	65%	63%	62%	60%	60%	60%	60%	61%	
Margen de Contribución	180.985	175.011	165.967	148.795	148.284	148.834	153.954	161.966	168.471	169.009	170.233	169.006	1.960.515	39,5%
GASTOS DE VENTA / OPERACIÓN														
Remuneraciones Fijas	54.227	54.796	56.075	57.024	57.087	57.830	58.491	58.763	58.766	58.831	58.753	57.353	687.995	13,9%
Remuneraciones variables	32.372	33.110	33.816	34.375	34.330	34.742	36.298	34.331	36.868	37.095	37.918	28.667	413.923	8,3%
Brokers	7.147	7.229	7.253	7.450	7.423	7.450	7.453	7.475	7.474	7.498	7.553	7.497	88.900	1,8%
Comisiones Recaudación	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,0%
Publicidad	2.917	2.917	2.917	2.917	2.917	2.917	2.917	2.917	2.917	2.917	2.917	2.917	35.000	0,7%
Tarjetas de Identificación/1800 Dr.	1.600	1.604	1.608	1.612	1.616	1.621	1.625	1.629	1.633	1.637	1.642	1.646	19.474	0,4%
Comunicaciones / teléfonos	2.220	2.228	2.236	2.244	2.252	2.260	2.269	2.277	2.285	2.293	2.302	2.310	27.177	0,5%
Correo/ entrega de facturas	1.099	1.103	1.107	1.111	1.115	1.119	1.123	1.127	1.131	1.135	1.139	1.143	13.449	0,3%
Gastos de arriendo y adecuación oficinas	2.729	2.739	2.749	2.759	2.769	2.779	2.789	2.799	2.809	2.820	2.830	2.840	33.413	0,7%
Gastos de oficina	7.228	7.267	7.366	7.493	7.528	7.608	7.719	7.775	7.802	7.837	7.853	7.699	91.174	1,8%
Gastos Investigación y Desarrollo	113	114	114	115	115	115	116	116	117	117	117	118	1.387	0,0%
TOTAL GASTO DE VENTA/OPERACIÓN	111.651	113.106	115.240	117.100	117.152	118.441	120.799	119.208	121.802	122.179	123.024	112.190	1.411.890	28,4%
UTILIDAD DEL NEGOCIO	69.334	61.906	50.727	31.695	31.133	30.393	33.154	42.758	46.669	46.830	47.210	56.817	548.625	11,0%
Depreciaciones y Amortizaciones	4.282	4.606	4.620	4.635	4.649	4.974	4.988	5.313	5.327	5.342	5.357	5.372	59.464	1,2%
Ajuste Consultas Latinomedical	12.396	12.437	12.479	12.520	12.562	12.604	12.646	12.688	12.730	12.773	12.815	12.858	151.510	3,1%
UTILIDAD OPERATIVA	52.656	44.862	33.628	14.540	13.921	12.815	15.520	24.757	28.611	28.715	29.037	38.587	337.651	6,8%

Elaborado por: La Autora

4.4.4 Estado de Pérdidas y Ganancias Producto Oncología

4.4.4.1 Estado de Pérdidas y Ganancias Oncología Sierra

SALUDSA														
ONCOLÓGICO SIERRA														
PRESUPUESTO 2011														
	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL	
Número de usuarios de la cartera Inicial	12.942	13.124	13.373	13.674	13.908	14.362	14.867	15.341	15.815	16.350	16.895	17.449		
Número de usuarios ventas totales	440	512	568	672	732	792	772	780	852	872	892	860	8.744	
Porcentaje de anulación	2%	2%	2%	3%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	25%	
Número de usuarios cancelados	259	262	267	438	278	287	297	307	316	327	338	349	3.726	
Media de ventas	\$ 7,20	\$ 7,20	\$ 7,20	\$ 7,20	\$ 7,20	\$ 7,20	\$ 7,20	\$ 7,20	\$ 7,20	\$ 7,20	\$ 7,20	\$ 7,20	\$ 7,20	
Media de anulaciones	\$ 7,20	\$ 7,20	\$ 7,20	\$ 7,20	\$ 7,20	\$ 7,20	\$ 7,20	\$ 7,20	\$ 7,20	\$ 7,20	\$ 7,20	\$ 7,20	\$ 7,20	
Crecimiento de Usuarios Proyectados	181	250	301	234	454	505	475	473	536	545	554	511		
Número de Usuarios Totales	13.124	13.373	13.674	13.908	14.362	14.867	15.341	15.815	16.350	16.895	17.449	17.960		
Cartera mes anterior (Ingreso Mes anterior)	\$ 108.000,00	\$ 109.304,29	\$ 111.100,90	\$ 113.264,78	\$ 118.350,72	\$ 121.618,36	\$ 125.252,65	\$ 128.670,25	\$ 132.077,09	\$ 135.934,21	\$ 139.858,17	\$ 143.847,66	192	
Total Vendedores	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16		
Productividad Vendedores en Dólares	198	230	256	302	329	356	347	351	383	392	401	387		
Productividad Vendedores en Usuarios	27,5	32,0	35,5	42,0	45,8	49,5	48,3	48,8	53,3	54,5	55,8	53,8		
Monto real de ventas	\$ 3.168,00	\$ 3.686,40	\$ 4.089,60	\$ 4.838,40	\$ 5.270,40	\$ 5.702,40	\$ 5.558,40	\$ 5.616,00	\$ 6.134,40	\$ 6.278,40	\$ 6.422,40	\$ 6.192,00	\$ 62.956,80	-38375,10
Monto anulado (-)	\$ 1.863,71	\$ 1.889,79	\$ 1.925,72	\$ 3.150,40	\$ 2.002,76	\$ 2.068,11	\$ 2.140,80	\$ 2.209,15	\$ 2.277,29	\$ 2.354,43	\$ 2.432,91	\$ 2.512,70	\$ 26.827,78	-229616,06
INCREMENTO PRECIOS	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 3.397,94	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	
SUBTOTAL INGRESOS	\$ 109.304,29	\$ 111.100,90	\$ 113.264,78	\$ 118.350,72	\$ 121.618,36	\$ 125.252,65	\$ 128.670,25	\$ 132.077,09	\$ 135.934,21	\$ 139.858,17	\$ 143.847,66	\$ 147.526,96		
	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00		
ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL	% Sobre Ingresos
Ingresos	109.304	111.101	113.265	118.351	121.618	125.253	128.670	132.077	135.934	139.858	143.848	147.527	1.526.806	
Comisiones operacionales	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Total Ingresos	109.304	111.101	113.265	118.351	121.618	125.253	128.670	132.077	135.934	139.858	143.848	147.527	1.526.806	
Costo Ambulatorio	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,0%
Costo Hospitalario	50.171	52.884	53.914	57.341	58.924	60.685	62.341	63.991	67.016	70.139	73.362	71.477	742.244	48,6%
Otros Costos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,0%
Fee administrativo	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,0%
Médico a Domicilio	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,0%
Subtotal	50.171	52.884	53.914	57.341	58.924	60.685	62.341	63.991	67.016	70.139	73.362	71.477	742.244	
Provisión de Siniestros	8.854	9.332	9.514	10.119	10.398	10.709	11.001	11.293	11.826	12.377	12.946	12.614	130.984	8,6%
Total Costo	59.024	62.217	63.428	67.460	69.322	71.394	73.342	75.284	78.842	82.516	86.309	84.090	873.229	57,19%
Siniestralidad	54,00%	56,00%	56,00%	57,00%	57,00%	57,00%	57,00%	57,00%	58,00%	59,00%	60,00%	57,19%	57,19%	0%
Margen de Contribución	50.280	48.884	49.837	50.891	52.296	53.859	55.328	56.793	57.092	57.342	57.539	63.437	653.577	43%
	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
GASTOS DE VENTA / OPERACIÓN														
Remuneraciones Fijas	8.545	8.545	9.193	9.193	9.193	11.273	11.273	11.273	11.273	11.273	11.273	11.273	123.584	8%
Remuneraciones variables	2.736	2.944	3.287	3.587	3.759	4.422	4.365	4.388	4.595	4.710	4.618	4.618	48.064	3%
Brokers	9.837	9.999	10.194	10.652	10.946	11.273	11.580	11.887	12.234	12.587	12.946	13.277	137.413	9%
Comisiones Recaudación	1.967	2.000	2.039	2.130	2.189	2.255	2.316	2.377	2.447	2.517	2.589	2.655	27.483	2%
Publicidad	6.250	6.250	6.250	6.250	6.250	6.250	6.250	6.250	6.250	6.250	6.250	6.250	75.000	5%
Tarjetas de Identificación	600	601	602	603	604	605	607	608	609	610	611	612	7.272	0%
Comunicaciones / teléfonos	131	131	132	132	133	133	134	134	135	135	136	136	1.602	0%
Correo/ entrega de facturas	210	211	212	212	213	214	215	215	216	217	218	219	2.572	0%
Gastos de arriendo y adecuación oficinas	365	366	368	369	370	372	373	374	376	377	378	380	4.468	0%
Gastos de oficina	3.104	3.115	3.126	3.138	3.149	3.160	3.172	3.183	3.195	3.206	3.218	3.230	37.996	2%
Gastos Investigación y Desarrollo	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0%
TOTAL GASTO DE VENTA/OPERACIÓN	33.746	34.163	35.402	36.266	36.807	39.957	40.284	40.690	41.329	41.826	42.330	42.651	465.453	30%
UTILIDAD DEL NEGOCIO	16.534	14.722	14.434	14.625	15.489	13.901	15.044	16.103	15.763	15.516	15.209	20.786	188.125	12,3%
Depreciaciones y Amortizaciones	441	553	555	556	557	670	671	783	785	786	788	789	7.935	0,5%
Ajuste Consultas Latinomédica	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,0%
UTILIDAD OPERATIVA	16.093	14.169	13.880	14.069	14.931	13.232	14.373	15.319	14.978	14.729	14.421	19.997	180.190	11,8%

Elaborado por: La Autora

4.4.4.2 Estado de Pérdidas y Ganancias Oncología Costa

SALUDSA														
ONCOLÓGICO COSTA														
PRESUPUESTO 2011														
	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL	
Número de usuarios de la cartera Inicial	12.372	12.565	12.825	13.137	13.388	13.853	14.368	14.852	15.335	15.880	16.435	16.998	174.444	
Número de usuarios ventas totales	440	512	568	672	732	792	772	780	852	872	892	860	8.744	
Porcentaje de anulación	2%	2%	2%	3%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	25%	
Número de usuarios cancelados	247	251	257	420	268	277	287	297	307	318	329	340	3.598	
Media de ventas	\$ 7,20	\$ 7,20	\$ 7,20	\$ 7,20	\$ 7,20	\$ 7,20	\$ 7,20	\$ 7,20	\$ 7,20	\$ 7,20	\$ 7,20	\$ 7,20		
Media de anulaciones	\$ 7,20	\$ 7,20	\$ 7,20	\$ 7,20	\$ 7,20	\$ 7,20	\$ 7,20	\$ 7,20	\$ 7,20	\$ 7,20	\$ 7,20	\$ 7,20		
Crecimiento de Usuarios Proyectados	193	261	311	252	464	515	485	483	545	554	563	520	5.146	
Número de Usuarios Totales	12.565	12.825	13.137	13.388	13.853	14.368	14.852	15.335	15.880	16.435	16.998	17.518	17.518	
Cartera mes anterior (Ingreso Mes anterior)	\$ 112.000,00	\$ 113.386,43	\$ 115.263,54	\$ 117.506,30	\$ 122.843,18	\$ 126.185,65	\$ 129.893,27	\$ 133.382,74	\$ 136.860,02	\$ 140.786,16	\$ 144.777,77	\$ 148.833,55		
Total Vendedores	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16		
Productividad Vendedores en Dólares	\$ 198,00	\$ 230,40	\$ 255,60	\$ 302,40	\$ 329,40	\$ 356,40	\$ 347,40	\$ 351,00	\$ 383,40	\$ 392,40	\$ 401,40	\$ 387,00	3.935	
Productividad Vendedores en Usuarios	27,5	32,0	35,5	42,0	45,8	49,5	48,3	48,8	53,3	54,5	55,8	53,8		
Monto real de ventas	\$ 3.168,00	\$ 3.686,40	\$ 4.089,60	\$ 4.838,40	\$ 5.270,40	\$ 5.702,40	\$ 5.558,40	\$ 5.616,00	\$ 6.134,40	\$ 6.278,40	\$ 6.422,40	\$ 6.192,00	\$ 62.956,80	
Monto anulado (-)	\$ 1.781,57	\$ 1.809,30	\$ 1.846,84	\$ 3.026,71	\$ 1.927,93	\$ 1.994,78	\$ 2.068,93	\$ 2.138,72	\$ 2.208,26	\$ 2.286,79	\$ 2.366,62	\$ 2.447,74	\$ 25.904,17	
INCREMENTO PRECIOS	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 3.525,19	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 3.525,19	
SUBTOTAL INGRESOS	\$ 113.386,43	\$ 115.263,54	\$ 117.506,30	\$ 122.843,18	\$ 126.185,65	\$ 129.893,27	\$ 133.382,74	\$ 136.860,02	\$ 140.786,16	\$ 144.777,77	\$ 148.833,55	\$ 152.577,81		
ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL	% Sobre ingresos
Ingresos	113.386	115.264	117.506	122.843	126.186	129.893	133.383	136.860	140.786	144.778	148.834	152.578	1.582.296	100%
Comisiones Operacionales	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0%
Total Ingresos	113.386	115.264	117.506	122.843	126.186	129.893	133.383	136.860	140.786	144.778	148.834	152.578	1.582.296	100%
Costo Ambulatorio	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0%
Costo Hospitalario	52.044	54.865	55.933	59.518	61.137	62.933	64.624	66.309	69.408	72.606	75.905	73.924	769.206	49%
Otros Costos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0%
Fee administrativo	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0%
Médico a Domicilio	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0%
Sub Total	52.044	54.865	55.933	59.518	61.137	62.933	64.624	66.309	69.408	72.606	75.905	73.924	769.206	49%
Provisión de Siniestros	9.184	9.682	9.871	10.503	10.789	11.106	11.404	11.702	12.248	12.813	13.395	13.045	135.742	9%
Total Costo	61.229	64.548	65.804	70.021	71.926	74.039	76.028	78.010	81.656	85.419	89.300	86.969	904.948	57%
Siniestralidad	54%	56%	56%	57%	57%	57%	57%	57%	58%	59%	60%	57%	0%	0%
Margen de Contribución	52.158	50.716	51.703	52.823	54.260	55.854	57.355	58.850	59.130	59.359	59.533	65.608	677.348	43%
GASTOS DE VENTA / OPERACIÓN														
Remuneraciones Fijas	8.012	8.012	8.012	8.012	8.012	8.012	8.012	8.012	8.012	8.012	8.012	8.012	96.142	6%
Remuneraciones variables	2.426	2.633	2.794	3.094	3.267	3.440	3.382	3.405	3.612	3.670	3.728	3.635	39.086	2%
Brokers	10.205	10.374	10.576	11.056	11.357	11.690	12.004	12.317	12.671	13.030	13.395	13.732	142.407	9%
Comisiones Recaudación	2.041	0	2.174	2.273	2.334	2.403	2.468	2.532	2.605	2.678	2.753	2.823	27.083	2%
Publicidad	6.250	6.250	6.250	6.250	6.250	6.250	6.250	6.250	6.250	6.250	6.250	6.250	75.000	5%
Tarjetas de Identificación/1800 Dr.	600	602	604	606	608	610	612	614	616	618	620	622	7.333	0%
Comunicaciones / teléfonos	228	229	230	231	232	233	234	235	236	237	238	239	2.795	0%
Correo/ entrega de facturas	210	211	212	212	213	214	215	215	216	217	218	219	2.571	0%
Gastos de arriendo y adecuación oficinas	521	523	525	527	529	531	533	535	537	539	540	542	6.382	0%
Gastos de oficina	3.192	3.203	3.215	3.227	3.238	3.250	3.262	3.274	3.286	3.298	3.309	3.321	39.076	2%
Gastos Investigación y Desarrollo	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0%
TOTAL GASTO DE VENTA/OPERACIÓN	33.685	32.037	34.591	35.487	36.040	36.632	36.971	37.388	38.039	38.547	39.063	39.394	437.874	28%
UTILIDAD DEL NEGOCIO	18.473	18.679	17.111	17.335	18.220	19.222	20.384	21.462	21.091	20.812	20.471	26.214	239.474	15%
Depreciaciones y Amortizaciones	611	724	726	728	730	843	845	958	960	962	964	966	10.016	1%
Ajuste Consultas Latinomedical	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0%
UTILIDAD OPERATIVA	17.862	17.955	16.386	16.608	17.490	18.379	19.539	20.504	20.131	19.850	19.507	25.248	229.458	15%

Elaborado por: La Autora

4.4.4.3 Estado de Pérdidas y Ganancias Oncología Nacional

SALUDSA													
ONCOLÓGICO NACIONAL													
PRESUPUESTO 2011													
	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
Número de usuarios de la cartera Inicial	25.314	25.688	26.198	26.810	27.296	28.215	29.234	30.194	31.150	32.231	33.330	34.447	
Número de usuarios ventas totales	880	1024	1136	1344	1464	1584	1544	1560	1704	1744	1784	1720	17.488
Porcentaje de anulación	2%	2%	2%	3%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	25%
Número de usuarios cancelados	506	514	524	858	546	564	585	604	623	645	667	689	7.324
Media de ventas	\$ 7,20	\$ 7,20	\$ 7,20	\$ 7,20	\$ 7,20	\$ 7,20	\$ 7,20	\$ 7,20	\$ 7,20	\$ 7,20	\$ 7,20	\$ 7,20	
Media de anulaciones	\$ 7,20	\$ 7,20	\$ 7,20	\$ 7,20	\$ 7,20	\$ 7,20	\$ 7,20	\$ 7,20	\$ 7,20	\$ 7,20	\$ 7,20	\$ 7,20	
Crecimiento de Usuarios Proyectados	374	510	612	486	918	1.020	959	956	1.081	1.099	1.117	1.031	10.164
Número de Usuarios Totales	25.688	26.198	26.810	27.296	28.215	29.234	30.194	31.150	32.231	33.330	34.447	35.479	35.479
Cartera mes anterior (Ingreso Mes anterior)	\$ 220.000	\$ 222.691	\$ 226.364	\$ 230.771	\$ 241.194	\$ 247.804	\$ 255.146	\$ 262.053	\$ 268.937	\$ 276.720	\$ 284.636	\$ 292.681	
Total Vendedores	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	
Productividad Vendedores en Dólares	\$ 198,00	\$ 230,40	\$ 255,60	\$ 302,40	\$ 329,40	\$ 356,40	\$ 347,40	\$ 351,00	\$ 383,40	\$ 392,40	\$ 401,40	\$ 387,00	
Productividad Vendedores en Usuarios	27,5	32,0	35,5	42,0	45,8	49,5	48,3	48,8	53,3	54,5	55,8	53,8	
Monto real de ventas	\$ 6.336	\$ 7.373	\$ 8.179	\$ 9.677	\$ 10.541	\$ 11.405	\$ 11.117	\$ 11.232	\$ 12.269	\$ 12.557	\$ 12.845	\$ 12.384	\$ 125.913,60
Monto anulado (-)	\$ 3.645	\$ 3.699	\$ 3.773	\$ 6.177	\$ 3.931	\$ 4.063	\$ 4.210	\$ 4.348	\$ 4.486	\$ 4.641	\$ 4.800	\$ 4.960	\$ 52.731,95
INCREMENTO PRECIOS	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 6.923	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 6.923,13
SUBTOTAL INGRESOS	\$ 222.690,73	\$ 226.364,44	\$ 230.771,08	\$ 241.193,90	\$ 247.804,01	\$ 255.145,92	\$ 262.052,99	\$ 268.937,12	\$ 276.720,36	\$ 284.635,94	\$ 292.681,21	\$ 300.104,78	
ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS													
Ingresos	222.691	226.364	230.771	241.194	247.804	255.146	262.053	268.937	276.720	284.636	292.681	300.105	3.109.102
Comisiones Operacionales	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Total Ingresos	222.691	226.364	230.771	241.194	247.804	255.146	262.053	268.937	276.720	284.636	292.681	300.105	3.109.102
Costo Ambulatorio	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Costo Hospitalario	102.215	107.749	109.847	116.858	120.061	123.618	126.965	130.300	136.423	142.745	149.267	145.401	1.511.450
Otros Costos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Fee administrativo	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Médico a Domicilio	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Sub Total	102.215	107.749	109.847	116.858	120.061	123.618	126.965	130.300	136.423	142.745	149.267	145.401	1.511.450
Provisión de Siniestros	18.038	19.015	19.385	20.622	21.187	21.815	22.406	22.994	24.075	25.190	26.341	25.659	266.727
Total Costo	120.253	126.764	129.232	137.481	141.248	145.433	149.370	153.294	160.498	167.935	175.609	171.060	1.778.177
Siniestralidad	54%	56%	56%	57%	57%	57%	57%	57%	58%	59%	60%	57%	57%
Margen de Contribución	102.438	99.600	101.539	103.713	106.556	109.713	112.683	115.643	116.223	116.701	117.072	129.045	1.330.926
GASTOS DE VENTA / OPERACIÓN													
Remuneraciones Fijas	16.557	16.557	17.205	17.205	17.205	19.285	19.285	19.285	19.285	19.285	19.285	19.285	219.727
Remuneraciones variables	5.162	5.577	6.082	6.681	7.026	7.862	7.747	7.793	8.207	8.323	8.438	8.253	87.150
Brokers	20.042	20.373	20.769	21.707	22.302	22.963	23.585	24.204	24.905	25.617	26.341	27.009	279.819
Comisiones Recaudación	4.008	2.000	4.213	4.403	4.524	4.658	4.784	4.909	5.051	5.196	5.343	5.478	54.566
Publicidad	12.500	12.500	12.500	12.500	12.500	12.500	12.500	12.500	12.500	12.500	12.500	12.500	150.000
Tarjetas de Identificación/1800 Dr.	1.200	1.203	1.206	1.209	1.212	1.215	1.219	1.222	1.225	1.228	1.231	1.234	14.605
Comunicaciones / teléfonos	359	360	362	363	364	366	367	368	370	371	372	374	4.397
Correo/ entrega de facturas	420	422	423	425	426	428	429	431	432	434	436	437	5.143
Gastos de arriendo y adecuación oficinas	886	889	893	896	899	902	906	909	912	916	919	922	10.849
Gastos de oficina	6.296	6.318	6.341	6.364	6.387	6.411	6.434	6.457	6.480	6.504	6.528	6.551	77.072
Gastos Investigación y Desarrollo	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
TOTAL GASTO DE VENTA/OPERACIÓN	67.431	66.200	69.994	71.753	72.847	76.590	77.255	78.079	79.369	80.373	81.393	82.045	903.327
SALUDSA	35.007	33.401	31.545	31.960	33.709	33.123	35.428	37.564	36.854	36.327	35.680	47.000	427.599
Depreciaciones y Amortizaciones	1.052	1.277	1.280	1.284	1.287	1.513	1.516	1.741	1.745	1.748	1.752	1.756	17.951
Ajuste Consultas Latnomedical	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
UTILIDAD OPERATIVA	33.955	32.124	30.265	30.676	32.421	31.611	33.912	35.823	35.109	34.579	33.928	45.245	409.648

Elaborado por: La Autora

4.4.5 Estado de Pérdidas y Ganancias por Región

4.4.5.1 Estado de Pérdidas y Ganancias Sierra

SALUDSA													TOTAL	
TOTAL SIERRA														
PRESUPUESTO 2011														
	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL	
Número de usuarios de la cartera Inicial	105.534	106.488	107.484	108.372	109.145	110.112	111.150	112.364	113.397	114.729	116.080	117.084	117.084	
Número de usuarios ventas totales	2.365	2.429	2.574	2.618	2.693	2.786	2.849	2.695	2.975	3.002	2.686	2.141	31.813	
Porcentaje de anulación	1%	1%	2%	2%	2%	2%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	18%	
Número de usuarios cancelados	1.412	1.433	1.696	1.844	1.726	1.748	1.635	1.662	1.643	1.652	1.662	1.708	19.831	
Media de ventas	\$ 93.58	\$ 93.58	\$ 93.58	\$ 93.58	\$ 93.58	\$ 93.58	\$ 93.58	\$ 92.23	\$ 92.23	\$ 92.23	\$ 92.23	\$ 92.23	\$ 92.23	
Media de anulaciones	\$ 95.54	\$ 95.54	\$ 95.54	\$ 95.54	\$ 95.54	\$ 95.54	\$ 95.54	\$ 95.54	\$ 95.54	\$ 95.54	\$ 95.54	\$ 95.54	\$ 95.54	
Crecimiento de Usuarios Proyectados	953	996	888	773	966	1.039	1.214	1.033	1.332	1.351	1.004	432		
Número de Usuarios Totales	106.488	107.484	108.372	109.145	110.112	111.150	112.364	113.397	114.729	116.080	117.084	117.516		
Cartera mes anterior (Ingreso Mes anterior)	\$ 2.936.000,00	\$ 2.967.373,48	\$ 2.998.383,68	\$ 3.024.098,74	\$ 3.062.133,09	\$ 3.143.618,14	\$ 3.169.912,85	\$ 3.202.328,43	\$ 3.228.463,81	\$ 3.262.662,73	\$ 3.297.565,23	\$ 3.324.643,30	\$ 3.324.643,30	
Total Vendedores	274	276	288	298	296	306	314	316	316	316	316	300	3616	
Monto real de ventas	\$ 62.838,32	\$ 63.066,30	\$ 66.730,70	\$ 65.050,11	\$ 66.029,70	\$ 67.689,92	\$ 69.209,02	\$ 63.570,23	\$ 71.418,04	\$ 71.812,76	\$ 64.702,77	\$ 46.516,44	\$ 778.634,30	331942,40
Monto anulado (-)	\$ 34.534,84	\$ 35.148,56	\$ 44.130,48	\$ 43.409,13	\$ 44.085,31	\$ 44.576,57	\$ 39.996,77	\$ 40.660,05	\$ 40.466,11	\$ 40.178,94	\$ 40.915,00	\$ 41.578,01	\$ 489.679,77	233235,93
INCREMENTO PRECIOS	\$ 3.070,00	\$ 3.092,47	\$ 3.114,84	\$ 16.393,37	\$ 59.540,65	\$ 3.181,36	\$ 3.203,33	\$ 3.225,20	\$ 3.246,99	\$ 3.268,69	\$ 3.290,30	\$ 3.295,18		
SUBTOTAL INGRESOS	\$ 2.967.373,48	\$ 2.998.383,68	\$ 3.024.098,74	\$ 3.062.133,09	\$ 3.143.618,14	\$ 3.169.912,85	\$ 3.202.328,43	\$ 3.228.463,81	\$ 3.262.662,73	\$ 3.297.565,23	\$ 3.324.643,30	\$ 3.332.876,90		
ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL	% Sobre ingresos
Ingresos	2.967.373	2.998.384	3.024.099	3.062.133	3.143.618	3.169.913	3.202.328	3.228.464	3.262.663	3.297.565	3.324.643	3.332.877	38.014.060	
Comisiones operacionales	47.840	47.999	48.159	48.320	48.481	48.643	48.805	48.967	49.131	49.294	49.459	49.623	584.722	
Total Ingresos	3.015.213	3.046.383	3.072.258	3.110.453	3.192.099	3.218.555	3.251.133	3.277.431	3.311.793	3.346.860	3.374.102	3.382.500	38.598.782	
Costo Ambulatorio	927.092	944.218	944.360	1.000.651	1.101.284	1.002.642	1.108.331	985.759	1.037.331	1.047.030	1.032.567	983.484	12.114.750	31,4%
Costo Hospitalario	845.989	865.321	863.095	915.710	1.002.022	919.487	1.014.909	958.644	972.041	959.405	912.292	11.141.650	28,9%	
Otros Costos	55.577	51.594	56.604	54.569	68.653	57.842	64.394	51.261	58.827	55.548	60.265	61.440	696.573	1,8%
Fee administrativo	-13.369	-12.402	-13.611	-13.109	-16.514	-13.902	-15.487	-12.316	-14.144	-13.351	-14.491	-14.776	-167.473	-0,4%
Médico a Domicilio	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,0%
Subtotal	1.815.290	1.848.731	1.850.448	1.957.821	2.155.444	1.966.070	2.172.146	1.937.439	2.040.658	2.061.268	2.037.745	1.942.441	23.785.501	
Provisión de Siniestros	28.660	29.412	29.573	31.185	33.876	31.871	34.672	32.173	33.917	34.641	34.901	33.476	388.356	1,0%
Total Costo	1.843.950	1.878.143	1.880.021	1.989.006	2.189.321	1.997.941	2.206.819	1.969.611	2.074.575	2.095.909	2.072.646	1.975.916	24.173.857	62,63%
Siniestralidad	62,14%	62,64%	62,17%	64,95%	69,64%	63,03%	68,91%	61,01%	63,59%	63,56%	62,34%	59,29%	63,59%	0%
Margen de Contribución	1.171.264	1.168.240	1.192.237	1.121.447	1.002.778	1.220.615	1.044.315	1.307.820	1.237.219	1.250.951	1.301.456	1.406.584	14.424.925	37%
GASTOS DE VENTA / OPERACIÓN														
Remuneraciones Fijas	212.092	214.866	220.538	223.652	223.406	229.873	231.212	231.225	231.241	231.172	227.370	227.370	0%	
Remuneraciones variables	106.371	107.549	112.997	110.119	111.047	113.588	115.797	108.146	118.461	118.864	117.061	92.227	159.320	0%
Brokers	188.772	190.258	191.717	193.579	195.153	196.701	199.806	201.438	203.070	203.765	204.343	54.585	0%	
Comisiones Recaudación	28.973	29.343	29.666	30.069	31.519	31.882	32.322	32.664	33.103	33.557	33.995	34.145	0	0%
Publicidad	20.308	20.308	20.308	20.308	20.308	20.308	20.308	20.308	20.308	20.308	20.308	20.308	17.500	0%
Tarjetas de Identificación	7.450	7.473	7.495	7.518	7.541	7.564	7.587	7.610	7.633	7.657	7.680	7.704	9.696	0%
Comunicaciones / teléfonos	7.441	7.468	7.495	7.522	7.550	7.577	7.605	7.632	7.660	7.688	7.715	7.743	15.220	0%
Correo/ entrega de facturas	12.858	12.905	12.952	12.999	13.046	13.093	13.140	13.188	13.236	13.284	13.332	13.380	6.805	0%
Gastos de arriendo y adecuación oficinas	10.395	10.433	10.471	10.509	10.547	10.585	10.623	10.662	10.701	10.739	10.778	10.817	13.630	0%
Gastos de oficina	43.129	43.309	43.805	44.252	44.794	45.177	45.426	45.587	45.749	45.911	46.073	46.235	50.389	0%
Gastos Investigación y Desarrollo	498	487	493	491	493	495	498	500	502	504	506	508	687	0%
TOTAL GASTO DE VENTA/OPERACIÓN	638.275	644.401	657.934	661.019	664.987	674.725	681.200	677.153	689.852	692.660	692.214	664.115	327.812	
UTILIDAD DEL NEGOCIO	532.988	523.839	534.303	460.428	337.792	545.890	363.114	630.667	547.367	558.291	609.242	742.469	6.386.389	16,5%
GASTOS GENERALES ADMINISTRACIÓN														
Remuneraciones de personal	92.374	92.786	94.902	94.902	94.902	94.902	94.902	94.902	94.902	94.902	94.902	94.902	1.134.179	2,9%
Gastos de arriendo y adecuación oficinas	4.627	4.644	4.661	4.678	4.695	4.712	4.729	4.746	4.763	4.780	4.798	4.815	56.646	0,1%
Honorarios y Asesoría	8.438	8.468	8.499	8.530	8.561	8.592	8.623	8.654	8.685	8.717	8.748	8.780	103.294	0,3%
Comunicaciones / teléfonos	4.065	4.080	4.094	4.109	4.124	4.139	4.154	4.169	4.184	4.200	4.215	4.230	49.764	0,1%
Gastos de oficina	26.329	26.424	26.520	26.616	26.713	26.810	26.907	27.004	27.102	27.200	27.299	27.398	322.324	0,8%
Gastos de Investigación y Desarrollo	2.193	2.201	2.209	2.217	2.225	2.233	2.241	2.249	2.257	2.266	2.274	2.282	26.847	0,1%
TOTAL GASTOS ADMINISTRACIÓN	138.026	138.603	140.885	141.052	141.219	141.387	141.555	141.723	141.891	142.065	142.236	142.407	1.693.053	4,4%
Depreciaciones y Amortizaciones	26.715	28.841	29.030	29.120	29.210	31.437	31.527	33.755	33.846	33.938	34.029	34.122	375.671	1,0%
Ajuste Consultas Latinoamericana	68.811	69.040	69.270	69.501	69.733	69.965	70.198	70.432	70.667	70.903	71.139	71.376	841.036	2,2%
UTILIDAD OPERATIVA	299.437	287.255	295.117	220.755	97.630	303.100	119.833	384.754	300.959	311.386	361.838	494.564	3.476.629	9,0%

Elaborado por: La Autora

4.4.5.2 Estado de Pérdidas y Ganancias Austro

SALUDSA														
TOTAL AUSTRO														
PRESUPUESTO 2011														
	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICEMBRE	TOTAL	
Número de usuarios de la cartera Inicial	12.151	12.361	12.497	12.623	12.747	12.890	13.112	13.233	13.359	13.481	13.592	13.637		
Número de usuarios ventas totales	243	216	216	216	248	328	224	224	224	208	144	142	2.633	
Porcentaje de anulación	0%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	8%	
Número de usuarios cancelados	34	80	90	92	104	107	102	99	101	98	99	97	1.102	
Media de ventas	\$ 44,40	\$ 44,40	\$ 44,40	\$ 44,40	\$ 44,40	\$ 44,40	\$ 52,63	\$ 52,63	\$ 52,63	\$ 52,63	\$ 52,63	\$ 52,63	\$ 52,63	
Media de anulaciones	\$ 44,40	\$ 44,40	\$ 44,40	\$ 44,40	\$ 44,40	\$ 44,40	\$ 44,40	\$ 44,40	\$ 44,40	\$ 44,40	\$ 44,40	\$ 44,40	\$ 44,40	
Crecimiento de Usuarios Proyectados	209	136	126	124	144	221	122	125	123	110	45	45	1.531	
Número de Usuarios Totales	12.361	12.497	12.623	12.747	12.890	13.112	13.233	13.359	13.481	13.592	13.637	13.682		
Cartera mes anterior (Ingreso Mes anterior)	\$ 262.400,00	\$ 267.130,65	\$ 271.026,03	\$ 274.692,04	\$ 278.305,45	\$ 286.800,08	\$ 291.360,61	\$ 296.075,73	\$ 300.894,68	\$ 305.660,23	\$ 309.898,44	\$ 311.529,24		
Total Vendedores	8	8	8	8	8	8	10	10	10	10	10	10		
Monto real de ventas	\$ 5.430,40	\$ 5.187,20	\$ 5.187,20	\$ 5.187,20	\$ 5.584,00	\$ 6.576,00	\$ 6.562,75	\$ 6.562,75	\$ 6.562,75	\$ 6.562,75	\$ 6.562,75	\$ 6.562,75	\$ 65.372,00	
Monto anulado (-)	\$ 1.079,75	\$ 1.676,49	\$ 1.908,16	\$ 1.982,93	\$ 2.352,58	\$ 2.409,87	\$ 2.247,64	\$ 2.145,91	\$ 2.201,45	\$ 2.087,17	\$ 2.121,84	\$ 2.054,67	\$ 24.248,45	
INCREMENTO PRECIOS	\$ 380,00	\$ 384,67	\$ 386,97	\$ 389,13	\$ 5.263,21	\$ 394,40	\$ 400,00	\$ 402,12	\$ 404,24	\$ 406,34	\$ 408,45	\$ 410,56	\$ 0,00	
SUBTOTAL INGRESOS	\$ 267.130,65	\$ 271.026,03	\$ 274.692,04	\$ 278.305,45	\$ 286.800,08	\$ 291.360,61	\$ 296.075,73	\$ 300.894,68	\$ 305.660,23	\$ 309.898,44	\$ 311.529,24	\$ 313.153,64		
ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICEMBRE	TOTAL	% Sobre ingresos
Ingresos	267.131	271.026	274.692	278.305	286.800	291.361	296.076	300.895	305.660	309.898	311.529	313.154	3.506.527	99%
Comisiones Operacionales	2.440	2.448	2.456	2.464	2.473	2.481	2.489	2.498	2.506	2.514	2.523	2.531	29.823	1%
TOTAL INGRESOS	269.571	273.474	277.148	280.770	289.273	293.842	298.565	303.392	308.166	312.413	314.052	315.685	3.536.350	
Costo Ambulatorio	104.463	100.223	105.914	105.801	118.991	108.857	117.957	106.839	112.761	116.512	113.620	115.940	1.327.878	38%
Costo Hospitalario	73.070	70.147	73.955	73.929	82.315	75.781	81.833	74.960	78.338	80.950	79.193	80.562	925.034	26%
Otros Costos	3.644	3.468	3.781	3.742	4.760	4.038	4.564	4.290	4.429	4.151	4.401	4.846	48.846	1%
Fee administrativo	-1.519	-1.445	-1.576	-1.559	-1.964	-1.683	-1.902	-1.490	-1.788	-1.846	-1.730	-1.834	-20.354	-1%
Médico a Domicilio	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0%
Sub Total	179.659	172.394	182.075	181.913	204.082	186.994	202.453	183.885	193.601	200.046	195.234	199.070	2.281.404	65%
Provisión de Siniestros	3.794	3.655	3.800	3.814	3.991	3.823	4.041	3.962	3.902	4.034	4.025	4.018	46.857	1%
Total Costo	183.453	176.049	185.874	185.728	208.074	190.816	206.493	187.846	197.503	204.079	199.259	203.087	2.328.261	66%
Siniestralidad	68,68%	64,96%	67,67%	66,74%	72,55%	65,49%	69,74%	62,43%	64,62%	65,85%	63,96%	64,85%	66,40%	0%
Margen de Contribución	86.118	97.425	91.274	95.042	81.199	103.025	92.071	115.546	110.663	108.333	114.793	112.598	1.208.088	34%
GASTOS DE VENTA / OPERACIÓN														
Remuneraciones Fijas	18.805	18.805	18.805	18.805	18.805	18.805	19.675	19.675	19.675	19.675	19.675	19.675	230.879	7%
Remuneraciones variables	8.683	8.828	8.828	8.828	8.890	9.044	10.685	10.685	9.816	6.340	6.238	107.552	3%	
Brokers	17.865	17.975	18.078	18.181	18.336	18.597	18.700	18.804	18.906	19.008	19.107	19.204	222.762	6%
Comisiones Recaudación	1.688	1.732	1.774	1.815	1.923	1.957	2.015	2.074	2.133	2.183	2.195	2.207	23.694	1%
Publicidad	1.050	1.050	1.050	1.050	1.050	1.050	1.050	1.050	1.050	1.050	1.050	1.050	12.600	0%
Tarjetas de Identificación/1800 Dr.	350	351	352	353	353	354	355	356	357	358	359	360	4.257	0%
Comunicaciones / teléfonos	1.024	1.028	1.032	1.036	1.039	1.043	1.047	1.051	1.055	1.058	1.062	1.066	12.541	0%
Correo/ entrega de facturas	1.420	1.425	1.430	1.436	1.441	1.446	1.451	1.456	1.462	1.467	1.472	1.477	17.384	0%
Gastos de arriendo y adecuación oficinas	2.457	2.466	2.475	2.484	2.493	2.502	2.511	2.520	2.529	2.538	2.547	2.557	30.078	1%
Gastos de oficina	3.373	3.385	3.397	3.410	3.422	3.434	3.447	3.459	3.472	3.485	3.497	3.510	41.291	1%
Gastos Investigación y Desarrollo	58	58	58	59	59	59	59	59	60	60	60	60	709	0%
TOTAL GASTO DE VENTA/OPERACIÓN	56.772	57.103	57.280	57.454	57.811	58.292	60.996	61.190	61.383	60.699	57.365	57.404	703.748	20%
UTILIDAD DEL NEGOCIO	29.346	40.322	33.995	37.588	23.389	44.733	31.076	54.356	49.280	47.635	57.428	55.194	504.340	14%
GASTOS GENERALES ADMINISTRACIÓN														
Remuneraciones de personal	7.698	7.732	7.908	7.908	7.908	7.908	7.908	7.908	7.908	7.908	7.908	7.908	94.515	3%
Gastos de arriendo y adecuación oficinas	386	387	390	391	391	393	395	397	398	400	401	401	4.720	0%
Honorarios y Asesoría	703	706	708	711	713	716	719	721	724	726	729	732	8.608	0%
Comunicaciones / teléfonos	339	340	341	342	344	345	347	349	350	351	353	353	4.147	0%
Gastos de oficina	2.194	2.202	2.210	2.218	2.226	2.234	2.242	2.250	2.259	2.267	2.275	2.283	26.860	1%
Gastos de Investigación y Desarrollo	183	183	184	185	185	186	187	187	188	189	189	190	2.237	0%
TOTAL GASTOS ADMINISTRACIÓN	11.502	11.550	11.740	11.754	11.768	11.782	11.796	11.810	11.825	11.839	11.853	11.867	141.088	4%
Depreciaciones y Amortizaciones	1.336	1.496	1.501	1.505	1.510	1.670	1.835	1.840	1.844	1.849	1.853	1.859	19.914	1%
Ajuste Consultas Latinomedical	2.892	2.902	2.912	2.922	2.931	2.941	2.951	2.961	2.971	2.980	2.990	3.000	35.353	1%
UTILIDAD OPERATIVA	13.616	24.374	17.842	21.407	7.179	28.340	14.654	37.750	32.645	30.971	40.736	38.473	307.986	9%

Elaborado por: La Autora

4.4.5.3 Estado de Pérdidas y Ganancias Costa

SALUDSA													TOTAL	110.499
TOTAL COSTA													TOTAL	
PRESUPUESTO 2011													TOTAL	
	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DECIEMBRE	TOTAL	
Número de usuarios de la cartera Inicial	97.916	98.826	99.841	100.721	101.660	102.724	103.966	105.082	106.083	107.199	108.343	109.668	109.668	
Número de usuarios ventas totales	2.028	2.176	2.179	2.348	2.382	2.446	2.523	2.532	2.627	2.581	2.725	2.200	28.746	16%
Porcentaje de anulación	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%		
Número de usuarios cancelados	1.118	1.160	1.300	1.409	1.317	1.204	1.408	1.530	1.512	1.437	1.399	1.369	16.163	
Media de ventas	\$ 94,19	\$ 94,19	\$ 94,19	\$ 94,19	\$ 94,19	\$ 94,19	\$ 94,19	\$ 94,19	\$ 94,19	\$ 94,19	\$ 94,19	\$ 94,19	\$ 94,19	
Media de anulaciones	\$ 96,10	\$ 96,10	\$ 96,10	\$ 96,10	\$ 96,10	\$ 96,10	\$ 96,10	\$ 96,10	\$ 96,10	\$ 96,10	\$ 96,10	\$ 96,10	\$ 96,10	
Crecimiento de Usuarios Proyectados	910	1.016	880	939	1.064	1.242	1.116	1.002	1.115	1.144	1.325	831	12.583	
Número de Usuarios Totales	98.826	99.841	100.721	101.660	102.724	103.966	105.082	106.083	107.199	108.343	109.668	110.499		
Cartera mes anterior (Ingreso Mes anterior)	\$ 2.944.000,00	\$ 2.972.090,58	\$ 3.002.573,45	\$ 3.024.612,80	\$ 3.053.380,29	\$ 3.145.742,47	\$ 3.175.063,02	\$ 3.203.352,99	\$ 3.237.643,43	\$ 3.265.893,16	\$ 3.293.711,80	\$ 3.327.204,11	\$ 3.327.204,11	
Total Vendedores	276	276	276	284	288	286	294	296	296	298	296	280	280	
Monto real de ventas	\$ 56.895,03	\$ 60.351,71	\$ 58.872,99	\$ 61.713,96	\$ 61.085,32	\$ 61.839,87	\$ 65.198,21	\$ 65.665,92	\$ 66.706,23	\$ 63.659,14	\$ 66.507,08	\$ 49.825,82	\$ 739.721,27	
Monto anulado (-)	\$ 31.504,45	\$ 32.568,22	\$ 39.372,50	\$ 39.230,12	\$ 37.901,72	\$ 35.117,24	\$ 39.726,03	\$ 40.668,38	\$ 41.314,32	\$ 38.718,48	\$ 37.913,01	\$ 37.285,36	\$ 451.339,84	
INCREMENTO PRECIOS	\$ 2.700,00	\$ 2.719,39	\$ 2.738,87	\$ 2.283,65	\$ 69.178,57	\$ 2.797,92	\$ 2.817,80	\$ 2.292,89	\$ 2.857,83	\$ 2.877,98	\$ 2.898,24	\$ 2.818,59	\$ 110.081,74	
SUBTOTAL INGRESOS	\$ 2.972.090,58	\$ 3.002.573,45	\$ 3.024.612,80	\$ 3.053.380,29	\$ 3.145.742,47	\$ 3.175.063,02	\$ 3.203.352,99	\$ 3.237.643,43	\$ 3.265.893,16	\$ 3.293.711,80	\$ 3.327.204,11	\$ 3.342.463,16		
ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS	ENERO	ENERO	ENERO	ENERO	ENERO	ENERO	ENERO	ENERO	ENERO	ENERO	ENERO	ENERO	TOTAL	% Sobre ingresos
Ingresos	2.972.091	3.002.573	3.024.613	3.053.380	3.145.742	3.175.063	3.203.353	3.237.643	3.265.893	3.293.712	3.327.204	3.342.463	38.043.731	99%
Comisiones Operacionales	44.080	44.227	44.374	44.522	44.671	44.820	44.969	45.119	45.269	45.420	45.571	45.723	538.765	1%
Total Ingresos	3.016.171	3.046.800	3.068.987	3.097.903	3.190.413	3.219.883	3.248.322	3.282.762	3.311.162	3.339.132	3.372.776	3.388.186	38.582.496	100%
Costo Ambulatorio	924.048	860.183	979.643	930.883	1.002.300	1.015.826	1.012.352	1.047.838	1.061.243	1.020.035	950.072	932.435	11.736.859	
Costo Hospitalario	933.167	874.668	989.575	946.353	1.016.271	1.031.403	1.030.020	1.066.016	1.082.341	1.045.670	981.533	963.348	11.960.365	31%
Otros Costos	70.438	64.686	72.923	69.074	74.751	77.763	78.529	83.095	85.127	79.748	71.910	73.337	901.381	2%
Fee administrativo	-13.271	-12.171	-13.730	-12.984	-14.065	-14.635	-14.782	-15.849	-16.049	-15.026	-13.334	-13.807	-169.702	0%
Médico a Domicilio	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0%
Sub Total	1.914.381	1.787.367	2.028.412	1.933.326	2.079.257	2.110.357	2.106.119	2.181.301	2.212.663	2.130.428	1.989.981	1.955.313	24.428.904	63%
Provisión de Siniestros	27.842	26.955	29.527	29.114	30.883	31.591	31.882	33.019	33.938	33.522	32.511	31.970	372.753	1%
Total Costo	1.942.223	1.814.323	2.057.938	1.962.439	2.110.140	2.141.948	2.138.002	2.214.319	2.246.600	2.163.949	2.022.492	1.987.283	24.801.656	64%
Siniestralidad	65%	60%	68%	64%	67%	67%	67%	68%	69%	66%	61%	59%	65%	0%
Margen de Contribución	1.073.948	1.232.478	1.011.049	1.135.463	1.080.273	1.077.935	1.110.320	1.068.443	1.064.562	1.175.183	1.350.284	1.400.904	13.780.840	36%
GASTOS DE VENTA / OPERACIÓN														
Remuneraciones Fijas	198.454	199.537	204.978	208.239	209.981	210.194	211.935	212.370	212.370	212.805	212.370	208.889	2.502.123	6%
Remuneraciones variables	109.429	114.252	113.339	117.445	116.165	116.661	122.181	122.907	123.774	118.776	125.931	97.542	1.398.403	4%
Brokers	177.753	179.138	180.547	182.271	183.841	185.433	186.950	188.515	190.044	191.610	193.228	194.769	2.234.101	6%
Comisiones Recaudación	31.958	30.274	32.648	32.983	34.544	34.887	35.277	35.734	36.161	36.552	37.010	37.168	415.197	1%
Publicidad	20.308	20.308	20.308	20.308	20.308	20.308	20.308	20.308	20.308	20.308	20.308	20.308	243.700	1%
Tarjetas de Identificación/1800 Dr.	5.900	5.920	5.939	5.959	5.979	5.999	6.019	6.039	6.059	6.100	6.120	6.120	72.112	0%
Comunicaciones / teléfonos	6.917	6.942	6.967	6.992	7.018	7.043	7.069	7.094	7.120	7.146	7.172	7.198	84.677	0%
Correo/ entrega de facturas	10.964	11.004	11.044	11.084	11.124	11.164	11.205	11.245	11.286	11.327	11.368	11.409	134.222	0%
Gastos de arriendo y adecuación oficinas	18.728	18.796	18.864	18.932	19.001	19.070	19.139	19.208	19.278	19.348	19.418	19.488	229.270	1%
Gastos de oficina	42.910	43.119	43.216	43.595	43.863	43.962	44.343	44.555	44.712	44.826	45.028	44.737	528.966	1%
Gastos Investigación y Desarrollo	513	515	517	521	523	525	526	528	529	530	534	534	6.284	0%
TOTAL GASTO DE VENTA/OPERACIÓN	623.835	629.805	638.368	648.328	652.345	655.244	664.949	668.503	671.642	669.409	678.465	648.163	7.849.055	20%
UTILIDAD DEL NEGOCIO	450.113	602.673	372.681	487.136	427.928	422.691	445.371	399.940	392.920	505.773	671.819	671.819	5.931.785	15%
GASTOS GENERALES ADMINISTRACIÓN														
Remuneraciones de personal	92.374	92.786	94.902	94.902	94.902	94.902	94.902	94.902	94.902	94.902	94.902	94.902	1.134.179	3%
Gastos de arriendo y adecuación oficinas	4.627	4.644	4.661	4.678	4.695	4.712	4.729	4.746	4.763	4.780	4.815	4.815	56.646	0%
Honorarios y Asesoría	8.438	8.468	8.499	8.530	8.561	8.592	8.623	8.654	8.685	8.717	8.748	8.780	103.294	0%
Comunicaciones / teléfonos	4.065	4.080	4.094	4.109	4.124	4.139	4.154	4.169	4.184	4.200	4.215	4.230	49.764	0%
Gastos de oficina	26.329	26.424	26.520	26.616	26.713	26.810	26.907	27.004	27.102	27.201	27.299	27.398	322.324	1%
Gastos de Investigación y Desarrollo	2.193	2.201	2.209	2.217	2.225	2.233	2.241	2.249	2.257	2.266	2.274	2.282	26.847	0%
TOTAL GASTOS ADMINISTRACIÓN	138.026	138.603	140.885	141.052	141.219	141.387	141.555	141.723	141.891	142.065	142.236	142.407	1.693.053	4%
Depreciaciones y Amortizaciones	23.732	25.948	26.027	26.187	26.187	26.404	30.702	30.782	30.864	30.945	31.027	339.207	1%	
Ajuste Consultas Latinomedical	94.994	95.311	95.628	95.947	96.267	96.588	96.909	97.232	97.557	97.882	98.208	98.535	1.161.057	3%
UTILIDAD OPERATIVA	193.361	342.811	110.141	224.030	164.256	156.313	178.422	130.281	122.687	234.963	400.430	480.772	2.738.468	7%

Elaborado por: La Autora

4.4.5.4 Estado de Pérdidas y Ganancias Nacional

SALUDSA													
TOTAL NACIONAL													
PRESUPUESTO 2011													
Supuestos Básicos													
	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DECIEMBRE	TOTAL
Número de usuarios de la cartera Inicial	215.602	217.674	219.822	221.716	223.552	225.726	228.228	230.679	232.839	235.409	238.015	240.389	240.389
Número de usuarios ventas totales	4636	4821	4970	5182	5322	5560	5596	5451	5826	5791	5554	4483	63.193
Porcentaje de anulación	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	16%
Número de usuarios cancelados	2.564	2.673	3.076	3.346	3.148	3.058	3.145	3.291	3.256	3.186	3.180	3.174	37.096
Media de ventas	\$ 77.39	\$ 77.39	\$ 77.39	\$ 77.39	\$ 77.39	\$ 77.39	\$ 79.69	\$ 79.69	\$ 79.69	\$ 79.69	\$ 79.69	\$ 79.69	\$ 79.69
Media de anulaciones	\$ 78.68	\$ 76.68	\$ 78.68	\$ 78.68	\$ 78.68	\$ 78.68	\$ 78.68	\$ 78.68	\$ 78.68	\$ 78.68	\$ 78.68	\$ 78.68	\$ 78.68
Crecimiento de Usuarios Proyectados	2.072	2.148	1.894	1.836	2.174	2.502	2.451	2.160	2.570	2.605	2.374	1.309	26.096
Número de Usuarios Totales	217.674	219.822	221.716	223.552	225.726	228.228	230.679	232.839	235.409	238.015	240.389	241.698	241.698
Cartera mes anterior (Ingreso Mes anterior)	\$ 6.142.400	\$ 6.206.595	\$ 6.271.983	\$ 6.323.404	\$ 6.393.819	\$ 6.576.161	\$ 6.636.336	\$ 6.701.757	\$ 6.767.002	\$ 6.834.216	\$ 6.901.175	\$ 6.963.377	\$ 6.963.377
Total Ventadores	558	562	572	590	592	600	618	622	624	622	622	622	590
Productividad Ventadores en Dólares	\$ 224.25	\$ 229.01	\$ 228.46	\$ 223.73	\$ 224.07	\$ 228.58	\$ 228.18	\$ 218.19	\$ 232.46	\$ 228.42	\$ 219.43	\$ 168.62	\$ 168.62
Productividad Ventadores en Usuarios	8.3	8.6	8.7	8.8	9.0	9.3	9.1	8.8	9.4	9.3	8.9	7.6	7.6
Monto real de ventas	\$ 125.164	\$ 128.605	\$ 130.591	\$ 131.951	\$ 132.699	\$ 135.906	\$ 140.970	\$ 136.799	\$ 144.687	\$ 141.391	\$ 136.554	\$ 99.411	\$ 1.583.727.57
Monto anulado (-)	\$ 67.119	\$ 69.413	\$ 85.411	\$ 84.602	\$ 84.340	\$ 82.104	\$ 81.970	\$ 83.474	\$ 83.982	\$ 80.985	\$ 80.950	\$ 80.918	\$ 965.268.07
INCREMENTO PRECIOS	\$ 6.150	\$ 6.197	\$ 6.241	\$ 6.286	\$ 6.334	\$ 6.374	\$ 6.421	\$ 6.469	\$ 6.517	\$ 6.565	\$ 6.613	\$ 6.661	\$ 6.710
SUBTOTAL INGRESOS	\$ 6.206.594,71	\$ 6.271.983,17	\$ 6.323.403,59	\$ 6.393.818,83	\$ 6.576.160,68	\$ 6.636.336,48	\$ 6.701.757,15	\$ 6.767.001,92	\$ 6.834.216,12	\$ 6.901.175,47	\$ 6.963.376,65	\$ 6.963.376,65	\$ 6.968.493,70
ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS													
SALUDSA													
Comisiones Operacionales	94.960	94.875	94.990	95.307	95.924	95.943	96.263	96.584	96.906	97.229	97.553	97.878	1.153.309
Total Ingresos	6.300.955	6.366.658	6.418.394	6.489.125	6.671.785	6.732.280	6.798.020	6.863.586	6.931.122	6.998.404	7.060.929	7.086.371	80.717.628
Costo Ambulatorio	1.955.603	1.904.624	2.029.917	2.037.336	2.222.576	2.127.325	2.238.641	2.140.436	2.211.335	2.183.577	2.096.258	2.031.859	25.179.488
Costo Hospitalario	1.852.226	1.810.137	1.926.625	1.935.992	2.100.607	2.026.671	2.126.762	2.053.710	2.119.323	2.098.961	2.020.131	1.956.202	24.027.048
Otros Costos	129.660	119.749	133.308	127.385	148.164	139.644	147.486	137.933	148.244	139.725	136.326	139.177	1.646.801
Fee administrativo	-28.158	-26.018	-28.916	-27.653	-32.563	-30.220	-32.170	-29.456	-31.981	-30.223	-29.755	-30.417	-357.529
Médico a Domicilio	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Sub Total	3.969.330	3.908.492	4.060.934	4.073.059	4.438.784	4.263.420	4.460.719	4.302.624	4.446.922	4.391.741	4.222.961	4.096.823	50.495.809
Provisión de Siniestros	60.295	60.022	62.899	64.113	68.751	67.285	70.595	69.153	71.756	72.197	71.436	69.463	807.966
Total Costo	3.969.625	3.868.514	4.123.834	4.137.173	4.507.535	4.330.705	4.531.314	4.371.777	4.518.678	4.463.937	4.294.397	4.166.286	51.303.775
Sinistralidad	64%	62%	65%	65%	69%	65%	68%	66%	66%	65%	62%	60%	64%
Margen de Contribución	2.331.329	2.498.143	2.294.560	2.351.953	2.164.250	2.401.575	2.246.706	2.491.809	2.412.444	2.534.467	2.706.532	2.920.085	29.413.853
GASTOS DE VENTA / OPERACIÓN													
Remuneraciones Fijas	429.350	433.208	444.321	450.696	452.192	457.136	461.483	463.257	463.722	463.722	463.218	455.934	5.437.787
Remuneraciones variables	224.483	230.630	235.164	236.392	236.102	239.293	248.663	241.739	252.920	247.457	249.333	196.007	2.838.183
Brokers	384.390	387.371	390.343	394.032	397.330	400.732	403.921	407.125	410.369	413.609	416.100	418.316	4.823.737
Comisiones Recaudación	62.619	61.349	64.088	64.667	67.985	68.727	69.614	70.473	71.396	72.293	73.200	73.200	820.130
Publicidad	41.667	41.667	41.667	41.667	41.667	41.667	41.667	41.667	41.667	41.667	41.667	41.667	500.000
Tarjetas de Identificación 1800 Dr.	13.700	13.743	13.787	13.830	13.874	13.917	13.961	14.005	14.050	14.094	14.138	14.183	167.283
Comunicaciones / teléfonos	15.393	15.436	15.494	15.550	15.607	15.663	15.720	15.777	15.834	15.892	15.949	16.007	188.315
Correo/ entrega de facturas	25.242	25.334	25.426	25.518	25.610	25.703	25.796	25.890	25.984	26.078	26.172	26.267	309.019
Gastos de arriendo y adecuación oficinas	31.580	31.694	31.809	31.925	32.040	32.157	32.273	32.390	32.508	32.625	32.744	32.862	386.608
Gastos de oficina	89.412	89.813	90.419	91.257	91.662	92.191	92.967	93.440	93.771	94.160	94.427	93.818	1.107.338
Gastos Investigación y Desarrollo	1.057	1.061	1.065	1.069	1.073	1.076	1.080	1.084	1.088	1.092	1.096	1.100	12.359
TOTAL GASTO DE VENTA/OPERACIÓN	1.318.882	1.331.309	1.353.582	1.366.801	1.375.142	1.388.261	1.407.145	1.406.847	1.422.876	1.422.768	1.428.044	1.369.681	16.591.338
UTILIDAD DEL NEGOCIO	1.012.447	1.166.834	940.878	985.151	789.108	1.013.314	839.561	1.084.962	989.567	1.338.489	1.550.404	1.550.404	12.822.515
GASTOS GENERALES ADMINISTRACIÓN													
Remuneraciones de personal	192.446	193.304	197.712	197.712	197.712	197.712	197.712	197.712	197.712	197.712	197.712	197.712	2.362.872
Gastos de arriendo y adecuación oficinas	9.640	9.675	9.710	9.745	9.780	9.816	9.851	9.887	9.923	9.959	9.995	10.031	118.012
Honorarios y Asesoría	17.578	17.642	17.706	17.770	17.835	17.899	17.964	18.029	18.095	18.160	18.226	18.292	215.196
Comunicaciones / teléfonos	8.489	8.499	8.530	8.561	8.592	8.623	8.655	8.686	8.717	8.749	8.781	8.813	103.674
Gastos de oficina	54.852	55.051	55.251	55.451	55.652	55.854	56.056	56.259	56.463	56.668	56.873	57.079	671.509
Gastos de Investigación y Desarrollo	4.569	4.585	4.602	4.619	4.635	4.652	4.669	4.686	4.703	4.720	4.737	4.754	55.931
TOTAL GASTOS ADMINISTRACIÓN	287.554	288.756	293.511	293.858	294.206	294.556	294.907	295.259	295.613	295.968	296.324	296.682	3.527.194
Depreciaciones y Amortizaciones	51.783	56.385	56.558	56.732	56.906	51.511	61.898	66.292	66.468	66.644	66.824	67.002	734.791
Ayuda Consultas Litomédical	166.697	167.253	167.810	168.370	168.931	169.494	170.059	170.626	171.194	171.765	172.337	172.912	2.037.447
UTILIDAD OPERATIVA	506.414	654.440	423.100	466.192	269.065	487.753	312.909	552.785	577.321	803.004	1.013.809	1.013.809	6.523.082
Intereses ganados	16.000	16.000	16.000	13.500	13.500	13.500	16.000	16.000	16.000	16.000	16.000	16.000	184.500
Comisiones Ganadas	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Varios	550	550	550	550	550	550	550	550	550	550	550	550	6.600
TOTAL INGRESOS FINANCIEROS	16.550	16.550	16.550	14.050	14,050	14,050	16,550	16,550	16,550	16,550	16,550	16,550	191,100
Egresos Financieros	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	14.400
Otros No Operacionales	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	60.300
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	526.764	674.790	443.450	484.042	286.915	505.603	333.259	573.135	476.641	597.671	823.354	1.034.159	6.759.782
Participación empleados	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1.013.967
Impuestos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1.436.454
UTILIDAD NETA	526.764	674.790	443.450	484.042	286.915	505.603	333.259	573.135	476.641	597.671	823.354	1.034.159	4.309.361

Elaborado por: La Autora

4.4.5.5 Resumen Comparativo Estado de Pérdidas y Ganancias Presupuestado

CUADRO No 5 COMPARACIÓN PRESUPUESTO

RESUMEN INDIVIDUAL NACIONAL	2010	%	2011	%	INCREMENTO
INGRESOS	36.676.722		41.581.242		13,37%
COSTOS DE SALUD	22.594.465	61,60%	25.113.925	60,40%	11,15%
MARGEN DE CONTRIBUCIÓN	14.082.258	38,40%	16.467.317	39,60%	16,94%
TOTAL GASTO DE VENTA/OPERACIÓN	6.999.416	19,08%	7.736.100	18,60%	10,52%
UTILIDAD DEL NEGOCIO	7.082.842	19,31%	8.731.217	21,00%	23,27%
DEPRECIACIONES Y AMORTIZACIONES	332.202	0,91%	354.599	0,85%	6,74%
TOTAL GASTOS GENERALES	332.202	0,91%	354.599	0,85%	6,74%
UTILIDAD-PERDIDA OPERATIVA	6.750.639	18,41%	8.376.617	20,15%	24,09%
+/- NO OPERACIONALES	0	0,00%		0,00%	
AJUSTE CONSULTAS LM	745.790	2,03%	794.662	1,91%	6,55%
REMUNERACIONES VARIABLES POR CUMPLIMIENTO		0,00%		0,00%	
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	6.004.850	16,37%	7.581.955	18,23%	26,26%

CORPORATIVO NACIONAL	2010	%	2011	%	INCREMENTO
INGRESOS	28.944.044		31.060.058		7,31%
COSTOS DE SALUD	20.301.766	70,14%	21.404.963	68,91%	5,43%
MARGEN DE CONTRIBUCIÓN	8.642.278	29,86%	9.655.095	31,09%	11,72%
TOTAL GASTO DE VENTA/OPERACIÓN	5.840.353	20,18%	6.540.020	21,06%	11,98%
UTILIDAD DEL NEGOCIO	2.801.925	9,68%	3.115.075	10,03%	11,18%
DEPRECIACIONES Y AMORTIZACIONES	163.566	0,57%	183.547	0,59%	12,22%
TOTAL GASTOS GENERALES	163.566	0,57%	183.547	0,59%	12,22%
UTILIDAD-PERDIDA OPERATIVA	2.638.359	9,12%	2.931.528	9,44%	11,11%
+/- NO OPERACIONALES	0	0,00%		0,00%	
AJUSTE CONSULTAS LM	1.042.558	3,60%	1.091.275	3,51%	4,67%
REMUNERACIONES VARIABLES POR CUMPLIMIENTO	0	0,00%		0,00%	
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	1.595.802	5,51%	1.840.253	5,92%	15,32%

POOL NACIONAL	2010	%	2011	%	INCREMENTO
INGRESOS	4.504.336		4.967.225		10,28%
COSTOS DE SALUD	2.761.955	61,32%	3.006.710	60,53%	8,86%
MARGEN DE CONTRIBUCIÓN	1.742.381	38,68%	1.960.515	39,47%	12,52%
TOTAL GASTO DE VENTA/OPERACIÓN	1.186.495	26,34%	1.411.890	28,42%	19,00%
UTILIDAD DEL NEGOCIO	555.886	12,34%	548.625	11,04%	-1,31%
DEPRECIACIONES Y AMORTIZACIONES	56.260	1,25%	59.464	1,20%	5,70%
TOTAL GASTOS GENERALES	56.260	1,25%	59.464	1,20%	5,70%
UTILIDAD-PERDIDA OPERATIVA	499.626	11,09%	489.160	9,85%	-2,09%
+/- NO OPERACIONALES	0	0,00%		0,00%	
AJUSTE CONSULTAS LM	142.224	3,16%	151.510	3,05%	6,53%
REMUNERACIONES VARIABLES POR CUMPLIMIENTO	0	0,00%		0,00%	
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	357.402	7,93%	337.651	6,80%	-5,53%

ONCOLOGÍA NACIONAL	2010	%	2011	%	% INCREMENTO
INGRESOS	2.016.366		3.109.102		54,19%
COSTOS DE SALUD	506.813	25,13%	1.778.177	57,19%	250,85%
MARGEN DE CONTRIBUCIÓN	1.509.554	74,87%	1.330.926	42,81%	-11,83%
TOTAL GASTO DE VENTA/OPERACIÓN	646.777	32,08%	903.327	29,05%	39,67%
UTILIDAD DEL NEGOCIO	862.777	42,79%	427.599	13,75%	-50,44%
DEPRECIACIONES Y AMORTIZACIONES	12.150	0,60%	17.951	0,58%	47,75%
TOTAL GASTOS GENERALES	12.150	0,60%	17.951	0,58%	47,75%
UTILIDAD-PERDIDA OPERATIVA	850.627	42,19%	409.648	13,18%	-51,84%
+/- NO OPERACIONALES	0	0,00%		0,00%	
AJUSTE CONSULTAS LM	0	0,00%	0	0,00%	
REMUNERACIONES VARIABLES POR CUMPLIMIENTO	0	0,00%		0,00%	
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	850.627	42,19%	409.648	13,18%	-51,84%

SALUDSA NACIONAL	2010	%	2011	%	% INCREMENTO
INGRESOS	72.141.469		80.717.628		11,89%
COSTOS DE SALUD	46.164.999	63,99%	51.303.775	63,56%	11,13%
MARGEN DE CONTRIBUCIÓN	25.976.470	36,01%	29.413.853	36,44%	13,23%
TOTAL GASTO DE VENTA/OPERACIÓN	14.673.041	20,34%	16.591.338	20,55%	13,07%
UTILIDAD DEL NEGOCIO	11.303.429	15,67%	12.822.515	15,89%	13,44%
TOTAL GASTOS ADMINISTRACIÓN	3.273.842	4,54%	3.527.194	4,37%	7,74%
DEPRECIACIONES Y AMORTIZACIONES	564.178	0,78%	734.791	0,91%	30,24%
TOTAL GASTOS GENERALES	3.838.019	5,32%	4.261.986	5,28%	11,05%
UTILIDAD-PERDIDA OPERATIVA	7.465.410	10,35%	8.560.529	10,61%	14,67%
+/- NO OPERACIONALES	178.781	0,25%	236.700	0,29%	32,40%
AJUSTE CONSULTAS LM	1.930.571	2,68%	2.037.447	2,52%	5,54%
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	5.713.619	7,92%	6.759.782	8,37%	18,31%
PT + IMPUESTOS	2.071.187	2,87%	2.450.421	3,04%	18,31%
UTILIDAD NETA	3.642.432	5,05%	4.309.361	5,34%	18,31%

Elaborado por: La Autora

4.5 FLUJO DE CAJA PROYECTADO SALUDSA 2011

SALUDSA FLUJO DE CAJA	2011												
	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
SALDO INICIAL CAJA	1.724.646	1.606.125	1.560.762	1.653.322	1.681.769	1.823.090	1.764.327	1.835.468	1.763.342	1.833.852	1.808.873	1.749.565	1.724.646
CARTERA	6.174.936	6.239.325	6.290.026	6.359.343	6.538.349	6.597.634	6.662.060	6.726.314	6.792.499	6.858.436	6.919.711	6.944.644	79.103.275
COPAGOS	126.019	127.333	128.368	129.783	133.436	134.646	135.960	137.272	138.622	139.968	141.219	141.727	1.614.353
INGRESOS	6.300.955	6.366.658	6.418.394	6.489.125	6.671.785	6.732.280	6.798.020	6.863.586	6.931.122	6.998.404	7.060.929	7.086.371	80.717.628
COSTOS AJUSTE POR CONSULTA	-166.697	-167.253	-167.810	-168.370	-168.931	-169.494	-170.059	-170.626	-171.194	-171.765	-172.337	-172.912	-2.037.447
COSTOS	-3.938.425	-3.837.314	-4.092.634	-4.105.973	-4.476.335	-4.299.505	-4.520.114	-4.340.577	-4.487.478	-4.432.737	-4.263.197	-4.135.086	-50.929.375
IMPUESTOS	-157.524	-159.166	-160.460	-228.372	-166.795	-168.307	-169.950	-171.590	-173.278	-174.960	-176.523	-177.159	-2.084.085
DIVIDENDOS/UTILIDADES				-688.486	-688.486	-688.486	-688.486	-688.486	-688.486	-688.486	-688.486	-688.486	-3.442.432
PROYECTOS			-108.711	-108.711	-108.711	-108.711	-108.711	-108.711	-108.711	-108.711	-108.711	-108.711	-978.400
SUELDOS Y COMISIONES	-677.024	-685.714	-776.674	-1.542.757	-685.714	-685.714	-685.714	-776.674	-685.714	-685.714	-685.714	-1.235.714	-9.808.840
GASTOS RECURRENTE	-760.156	-762.923	-769.895	-775.859	-783.342	-788.676	-794.194	-799.398	-804.587	-809.845	-814.105	-816.710	-9.479.690
SALDO NETO	2.325.775	2.360.412	1.902.972	523.919	1.275.240	1.646.477	1.425.118	1.642.992	2.263.502	2.448.523	2.649.215	2.298.355	3.682.005
INVERSIONES	-740.000	-820.000	-270.000	1.140.000	530.000	100.000	390.000	100.000	-450.000	-660.000	-920.000	-610.000	-2.210.000
INTERESES	20.350	20.350	20.350	17.850	17.850	17.850	20.350	20.350	20.350	20.350	20.350	20.350	236.700
PRESTAMOS/FINANCIAMIENTO													0
SALDO FINAL CAJA	1.606.125	1.560.762	1.653.322	1.681.769	1.823.090	1.764.327	1.835.468	1.763.342	1.833.852	1.808.873	1.749.565	1.708.705	1.708.705
SALDO DE SEGURIDAD CAJA 8 DÍAS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	1.606.125	1.560.762	1.653.322	1.681.769	1.823.090	1.764.327	1.835.468	1.763.342	1.833.852	1.808.873	1.749.565	1.708.705	
saldo de inversiones	5.487.200	6.307.200	6.577.200	5.437.200	4.907.200	4.807.200	4.417.200	4.317.200	4.767.200	5.427.200	6.347.200	6.957.200	6.957.200
TOTAL CAJA BANCOS + INVERSIONES	7.093.325	7.867.962	8.230.522	7.118.969	6.730.290	6.571.527	6.252.668	6.080.542	6.601.052	7.236.073	8.096.765	8.665.905	8.665.905

Elaborado por: La Autora

4.6 BALANCE GENERAL PROYECTADO SALUDSA 2011

SALUDSA
BALANCE GENERAL PRESUPUESTADO CONSOLIDADO (Dólares)
AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2011

ACTIVOS	DICIEMBRE 2010	DICIEMBRE 2011
ACTIVO CORRIENTE	9.666.765	12.020.570
DISPONIBLE:	6.471.846	8.665.905
CAJA BANCOS	1.724.646	1.708.705
INVERSIONES FINANCIERAS	4.747.200	6.957.200
EXIGIBLE :	3.194.919	3.354.665
CTAS POR COBRAR CLIENTES	1.263.775	1.326.964
COPAGOS N/D POR COBRAR CLIENTES	292.002	306.603
IMPTOS PAGADOS POR ANTICIPADO	0	0
PRESTAMOS EJECUTIVOS Y EMPLEADOS	123.585	129.764
CTAS POR COBRAR ACCIONISTAS	0	0
COMISIONES PAGADAS POR ANTICIPADO	151.516	159.092
GASTOS PAGADOS POR ANTICIPADO	225.394	236.664
OTRAS CUENTAS POR COBRAR	1.138.647	1.195.579
ACTIVO FIJO	2.157.745	1.748.966
FIJO DEPRECIABLE	4.884.795	5.210.807
DEPRECIACIÓN	-2.727.050	-3.461.841
OTROS ACTIVOS	490.597	515.127
ACTIVOS DIFERIDOS	280.710	294.746
INVERSIONES LARGO PLAZO	0	0
FINANCIERAS	205.226	215.488
INVERSIONES LARGO PLAZO	4.660	4.893
OTROS ACTIVOS PAG.POR ANTICIPADO	0	0
LARGO PLAZO	0	0
TOTAL ACTIVOS	12.315.107	14.284.663

(Continuación)...

PASIVOS	DICIEMBRE 2010	DICIEMBRE 2011
PASIVO CORRIENTE	6.952.090	8.156.581
OBLIGACIONES BANCARIOS	925.138	971.395
PROVEEDORES A PAGAR	373.613	392.293
BROKERS	41.993	44.093
IMPUESTOS POR PAGAR	269.091	379.053
PROVISIONES SERVICIOS	648.571	680.999
CTAS POR PAGAR VARIAS	191.906	201.502
CTAS POR PAGAR ODAS	38.791	40.731
PROVISIONES COSTO	2.318.825	2.809.166
SUELDOS Y BENEFICIOS POR PAGAR	1.703.322	1.863.620
CTAS POR PAGAR IEES	189.842	199.334
CONTRATOS PAGADOS POR ANTICIPADO	250.998	574.395
PASIVO LARGO PLAZO	981.358	1.079.493
JUBILACIÓN PATRONAL Y DESAHUCIO	981.358	1.079.493
TOTAL PASIVOS	7.933.448	9.236.075

PATRIMONIO		DICIEMBRE 2011
CAPITAL SOCIAL / APORTES FUTURAS CAPITALIZACIONES	194.421	194.421
RESERVA LEGAL	97.210	97.210
OTRAS RESERVAS/ VALUACIÓN	447.596	447.596
RESERVA DE CAPITAL		0
RESULTADOS EJERCICIOS ANTERIORES		0
RESULTADO DEL PERÍODO	3.642.432	4.309.361
TOTAL PATRIMONIO	4.381.659	5.048.588

TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	12.315.107	14.284.663
----------------------------------	-------------------	-------------------

Elaborado por: La Autora

CAPITULO V

5.1 CONCLUSIONES

Se ha desarrollado una guía de elaboración de presupuestos que le permitirá a cualquier funcionario de la organización, contar con una herramienta que facilite su trabajo en el proceso presupuestario, debido a que cuenta con información de metodologías, estrategias, etc.; y los diferentes aspectos que debe considerar al elaborar un presupuesto, permitiendo así que su estimación se acerque más a la realidad y que todos los aspectos que afecten a la actividad sean considerados.

En Saludsa el presupuesto es elaborado por cada gerente que conforma el comité presupuestario, existen formatos separados por cada tipo de recursos (ingresos, costos, publicidad, inversiones, entre otros). Los mismos que demoran la consolidación para la presentación de los estados de resultados proyectados por la cantidad de información dispersa que se debe consolidar, con el desarrollado e implementación de esta herramienta permitirá obtener una sola fuente de información, en los formatos preestablecidos los mismos que deben ser llenados por cada responsable y reducirá el tiempo que se tomaba para contar con la información financiera presupuestada de manera oportuna reduciendo el tiempo de entrega de resultados, y de existir modificaciones solicitadas por el comité se las puede visualizar de manera inmediata u oportuna según el caso y no con un plazo de semanas, que actualmente toma.

Se ha desarrollado un análisis financiero de la empresa que nos permite determinar que se trata de una empresa sólida, que su promedio de crecimiento en ingresos se encuentra entre el 11% al 12,5% anual generando una rentabilidad disponible del 4% al 5% sobre los ingresos obtenidos.

Se preparó una propuesta de los resultados proyectados para el año 2011, donde los resultados reflejan un crecimiento de los ingresos en relación al presupuesto de la empresa del año 2010 de un 11,89% en los ingresos y generando un 5,34% de

utilidad disponible para los accionistas sobre los ingresos estimados en el año y un crecimiento del 18,31% en relación a la utilidad proyectada para el ejercicio 2010.

5.2 RECOMENDACIONES

- El presupuesto debe ser la herramienta técnica que refleje la planificación estratégica y operativa de la empresa, esté relacionado con los objetivos organizacionales, las políticas empresariales, las estrategias a utilizarse, y la actividades que apoyen al cumplimiento de metas y objetivos.
- Se debe establecer un ciclo presupuestario, que inicie en el mes de julio del año inmediato anterior, con la siguiente propuesta de actividades.

CUADRO No. 6 CICLO PRESUPUESTARIO

ACTIVIDAD	TIEMPO	OBSERVACIÓN
Planificación de los objetivos del siguiente año a través del POA por área y de la empresa, matriz estratégica, cronograma y presupuesto	1 al 30 de Julio	Responsable comité de gerentes y plana mayor de la empresa, información con filtros de conocimiento por nivel de acción. Información, simétrica por nivel.
Presentación de requerimientos de cada área, enfocados a cumplir los objetivos planteados en la planificación anual POA institucional.	Del 1 al 30 de Agosto	Responsables de procesos y gerentes de área entrega a la Unidad de Presupuesto.
Consolidación de la información.	Del 1 al 30 de Septiembre	Responsable de Presupuestos, organización, estandarización y sistematización de la información,
Elaboración de la proforma presupuestaria	Del 1 al 15 de Octubre	Utilización de la herramienta planteada en ésta investigación
Presentación de la proforma presupuestaria al Gerente Financiero	Hasta el 30 de Octubre	Discusión y análisis
Presentación de la proforma	Hasta el 10 de	Discusión y aprobación del comité

presupuestaria al comité de gerentes.	Noviembre	presupuestario de la empresa
Difusión del presupuesto	20 al 30 de Noviembre	Responsables de área transmitir la información a sus subalternos bajo niveles de gestión
Ejecución del presupuesto, presentación de estados financieros mensuales.	01 al 31 de Diciembre del año al que pertenece el presupuesto	Responsables toda la empresa
Control presupuestario vs cumplimiento real	Mensual junto a los Estados Financieros	Comité de Gerentes, Contador, Unidad de Presupuestos.
Liquidación del presupuesto y presentación de estados financieros anuales	Hasta el 30 de Enero del año inmediato posterior	Responsables área financiera y contable

- El presupuesto debe ser elaborado en base a la metodología de cédulas presupuestarias desarrolladas en este trabajo, lo que generará optimización de tiempo y contar con el presupuesto en un tiempo inferior al tomado antes al desarrollo de esta propuesta.
- El desarrollo de este trabajo permitirá a la unidad de presupuestos contar con una guía de trabajo para sus actividades, como documento base que servirá a las personas que cumplan con la función de planificación financiera, ya que actualmente el conocimiento de las especificaciones de la elaboración del presupuesto de esta empresa está en una sola persona.

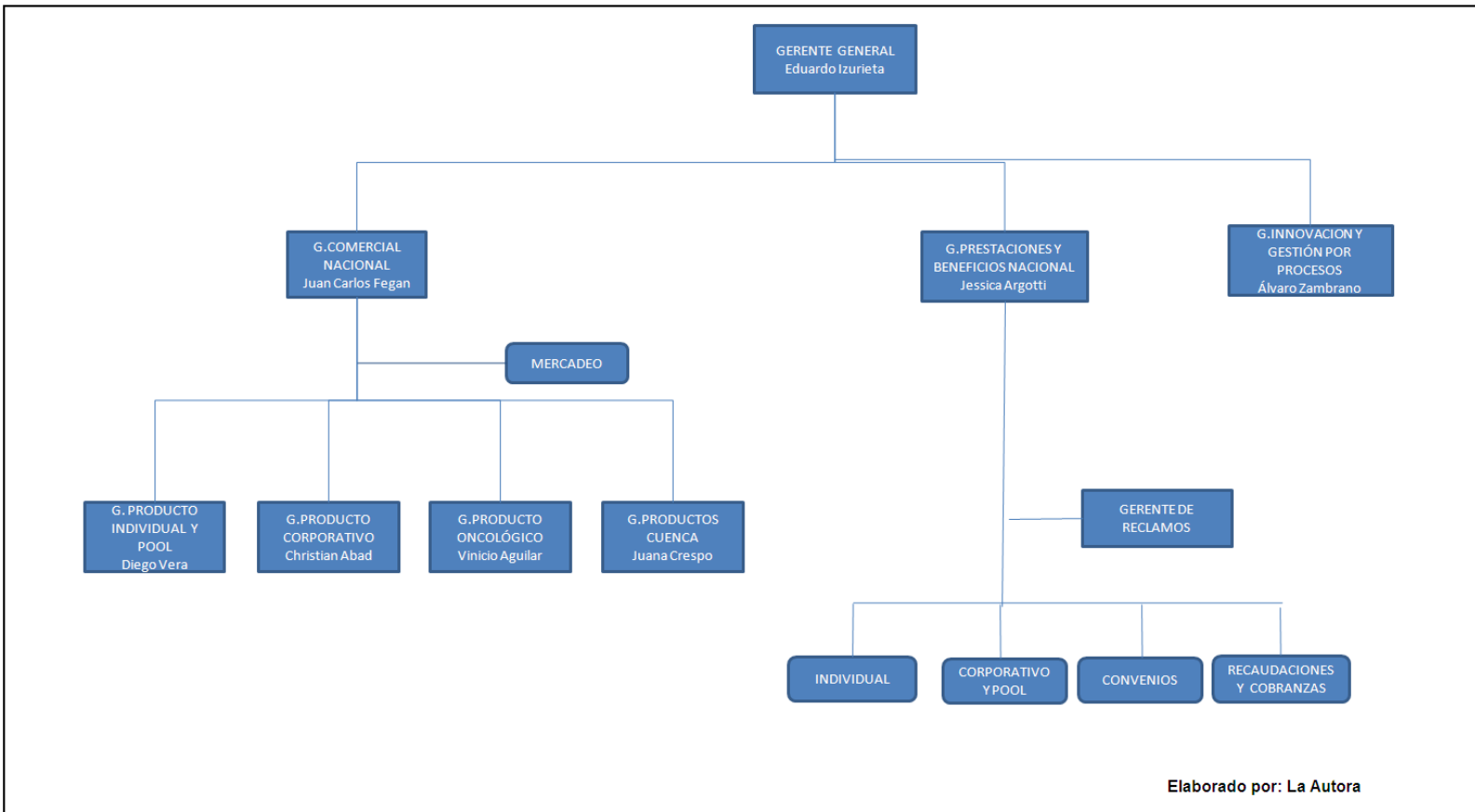
BIBLIOGRAFÍA

- WELSCH Glenn A, y otros, Planificación y Control de Utilidades; Quinta Edición.
- INFANTE VILLAREA Arturo, Elaboración Financiera y Proyectos de Inversión.
- PANIAGUA, Víctor, Sistema de Control Presupuestario.
- BURBANO, Jorge y ORTIZ, Alberto. Presupuestos: Enfoque Moderno de Planeación y Control de Recursos, Segunda Edición.
- SARMIENTO, Euclides Alfredo. Los Presupuestos Teoría y Aplicaciones.
- SAPAG, Nasier, Preparación y Evaluación de Proyectos; Tercera Edición.
- BACA URBINA, Evaluación de Proyectos; Segunda Edición.
- TERRY, George, Principios de Administración, Quinta Edición.
- RUSELL L, Ackoff, Un concepto de la Planeación de Empresa.
- KOONTZ, H y O'DONNELI, Administración.
- BONINI, Charles, y otros. Análisis Cuantitativo para los Negocios, Novena Edición.
- MORA, Armando, Matemáticas Financieras.
- STANLEY, B, y Otros, Fundamentos de Gerencia Financiera, Novena Edición.

NET GRAFÍA

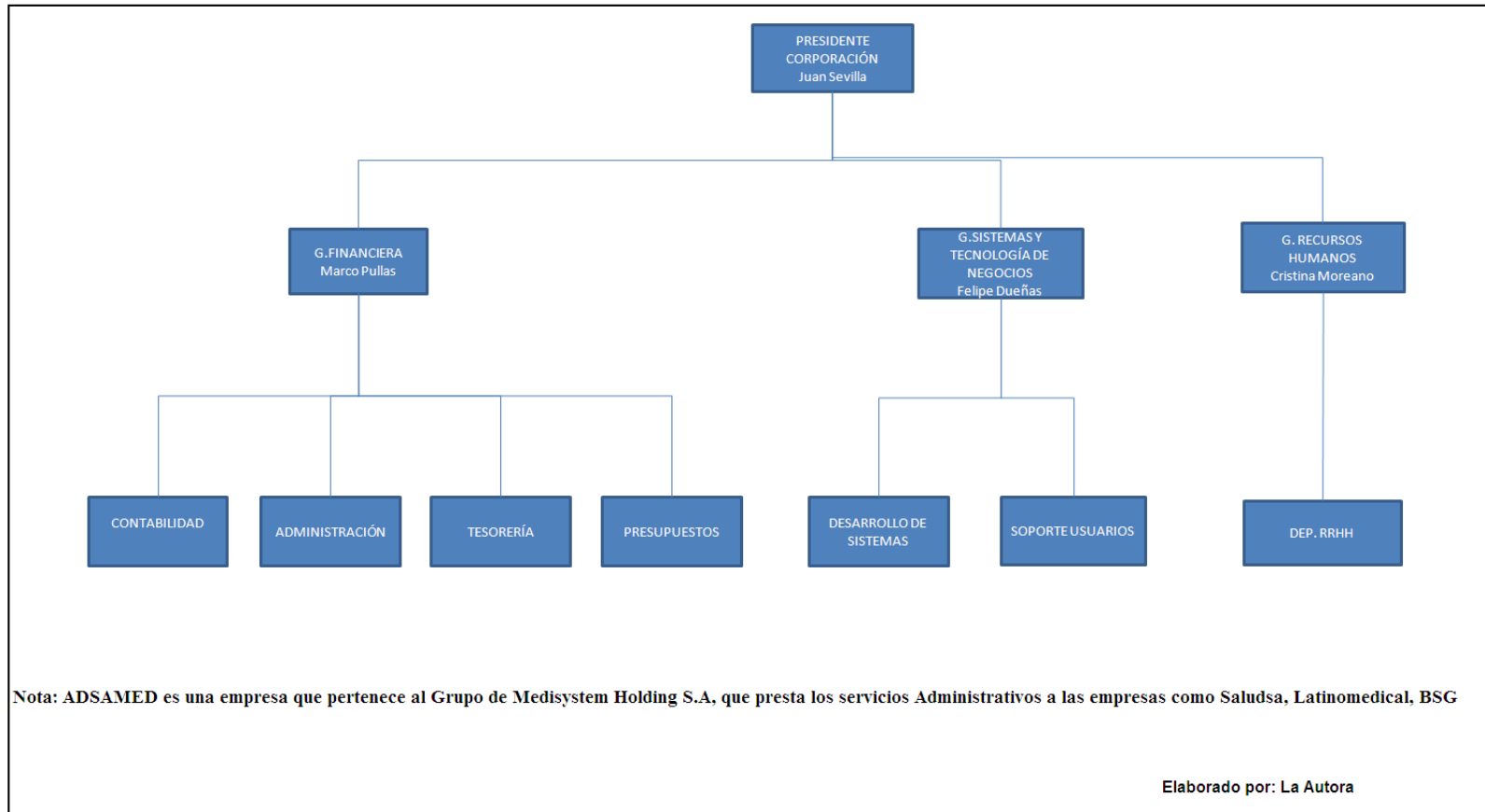
- <http://www.ocepre.gov.ve>
- <http://www.gestiopolis.com>
- <http://www.bibliojuridica.org>
- <http://www.scribd.com>
- <http://www.elprisma.com>
- www.fids.org.ec/documentos/SPE

Anexo No. 1 ORGANIGRAMA SALUDSA



Elaborado por: La Autora

Anexo No. 1 ORGANIGRAMA ADSAMED



Anexo No 2 Estado de Pérdidas y Ganancias por años

SALUDSA ESTADO DE RESULTADOS (Dólares)			
PRODUCTO INDIVIDUAL	AÑOS		
	2.007	2.008	2.009
INGRESOS	26.007.728	29.463.509	33.138.946
COSTOS DE VENTAS	(16.002.603)	(17.913.002)	(19.994.830)
GASTOS VENTAS/OPERACIÓN	(5.064.362)	(5.340.904)	(5.635.441)
RESULTADO TÉCNICO	4.940.762	6.209.603	7.508.676
(-) GASTOS ADM.	(1.509.721)	(1.688.122)	(579.312)
(-) GASTOS ADM. CORPORACIÓN	0	0	(1.294.702)
RESULTADO OPERATIVO	3.431.042	4.521.481	5.634.662
(+/-) INGRESOS O EGRESOS NO OPER. (AJUSTE DE CONSULTAS)	(486.847)	(687.738)	(717.106)
RESULTADO NETO	2.944.194	3.833.742	4.917.556

SALUDSA ESTADO DE RESULTADOS (Dólares)			
PRODUCTO CORPORATIVO	AÑOS		
	2.007	2.008	2.009
INGRESOS	18.153.416	23.908.376	29.382.125
COSTOS DE VENTAS	(13.027.359)	(16.731.860)	(22.186.766)
GASTOS VENTAS/OPERACIÓN	(3.564.572)	(4.597.184)	(5.334.339)
RESULTADO TÉCNICO	1.561.485	2.579.332	1.861.019
(-) GASTOS ADM.	(1.045.206)	(1.034.950)	(431.544)
(-) GASTOS ADM. CORPORACIÓN	0	0	(681.078)
RESULTADO OPERATIVO	516.279	1.544.382	748.397
(+/-) INGRESOS O EGRESOS NO OPER. (AJUSTE DE CONSULTAS)	(487.026)	(786.562)	(1.002.459)
RESULTADO NETO	29.253	757.821	(254.062)

SALUDSA ESTADO DE RESULTADOS (Dólares)			
PRODUCTO POOL	AÑOS		
	2.007	2.008	2.009
INGRESOS	3.723.406	4.668.927	4.755.426
COSTOS DE VENTAS	(2.166.271)	(2.960.325)	(3.081.336)
GASTOS VENTAS/OPERACIÓN	(965.614)	(1.080.416)	(1.114.406)
RESULTADO TÉCNICO	591.522	628.186	559.684
(-) GASTOS ADM.	(228.443)	(339.507)	(122.459)
(-) GASTOS ADM. CORPORACIÓN	0	0	(233.547)
RESULTADO OPERATIVO	363.078	288.679	203.678
(+/-) INGRESOS O EGRESOS NO OPER. (AJUSTE DE CONSULTAS)	(60.150)	(156.118)	(143.306)
RESULTADO NETO	302.928	132.561	60.371

(Continuación)

SALUDSA ESTADO DE RESULTADOS (Dólares)			
PRODUCTO ONCOLOGÍA	AÑOS		
	2.007	2.008	2.009
INGRESOS	0	16.789	801.027
COSTOS DE VENTAS	0	0	(96.045)
GASTOS VENTAS/OPERACIÓN	0	(160.247)	(505.543)
RESULTADO TÉCNICO	0	(143.458)	199.439
(-) GASTOS ADM.	0	(780)	(16.527)
(-) GASTOS ADM. CORPORACIÓN	0	0	(26.393)
RESULTADO OPERATIVO	0	(144.238)	156.519
(+/-) INGRESOS O EGRESOS NO OPER. (AJUSTE DE CONSULTAS)	0	0	0
RESULTADO NETO	0	(144.238)	156.519

SALUDSA ESTADO DE RESULTADOS (Dólares)			
NACIONAL TOTAL	AÑOS		
	2.007	2.008	2.009
INGRESOS	47.884.550	58.057.601	68.077.525
COSTOS DE VENTAS	(31.196.234)	(37.605.187)	(45.358.977)
GASTOS VENTAS/OPERACIÓN	(9.594.548)	(11.178.751)	(12.589.730)
RESULTADO TÉCNICO	7.093.769	9.273.663	10.128.818
(-) GASTOS ADM.	(2.783.370)	(3.063.359)	(1.149.842)
(-) GASTOS ADM. CORPORACIÓN	0	0	(2.235.721)
RESULTADO OPERATIVO	4.310.399	6.210.304	6.743.255
(+) INGRESOS FINAN.	172.159	(309.862)	255.380
(-) EGRESOS FINAN.	(17.858)	(25.010)	(36.744)
(+/-) INGRESOS O EGRESOS NO OPER. (AJUSTE DE CONSULTAS)	(578.237)	(1.543.974)	(1.741.116)
RESULTADO ANTES PT+IMP	3.886.463	4.331.457	5.220.775
(-) PT + IMPUESTOS	(1.408.843)	(1.570.153)	(1.892.531)
RESULTADO NETO	2.477.620	2.761.304	3.328.244

Elaborado por : La Autora

SALUDSA
BALANCE GENERAL CONSOLIDADO (Dólares)
Anexo 3

ACTIVOS	DICIEMBRE 2007	DICIEMBRE 2008	DICIEMBRE 2009
ACTIVO CORRIENTE	7.820.207	8.973.959	10.484.617
DISPONIBLE:	4.607.491	5.340.986	6.524.003
CAJA BANCOS	1.141.605	1.584.452	1.765.834
INVERSIONES FINANCIERAS	3.465.886	3.756.534	4.758.169
EXIGIBLE :	3.212.716	3.632.973	3.960.614
CTAS POR COBRAR CLIENTES	899.884	1.157.746	1.203.595
COPAGOS N/D POR COBRAR CLIENTES	212.743	374.456	278.098
IMPTOS PAGADOS POR ANTICIPADO	612.833	5.310	917.834
PRESTAMOS EJECUTIVOS Y EMPLEADOS	50.510	166.938	117.700
CTAS POR COBRAR ACCIONISTAS	449.110	844.931	0
COMISIONES PAGADAS POR ANTICIPADO	292.558	164.322	144.301
GASTOS PAGADOS POR ANTICIPADO	66.804	254.982	214.661
OTRAS CUENTAS POR COBRAR	628.274	664.288	1.084.426
ACTIVO FIJO	2.165.997	2.102.258	1.897.330
FIJO DEPRECIABLE	3.659.796	3.955.130	4.060.202
DEPRECIACIÓN	-1.493.799	-1.852.872	-2.162.872
OTROS ACTIVOS	568.623	448.374	467.235
ACTIVOS DIFERIDOS	326.818	325.831	267.343
INVERSIONES LARGO PLAZO FINANCIERAS	87.910	118.207	195.454
INVERSIONES LARGO PLAZO	19.495	4.336	4.438
OTROS ACTIVOS PAG.POR ANTICIPADO LARGO PLAZO	134.400	0	0
TOTAL ACTIVOS	10.554.827	11.524.592	12.849.182

(Continuación)...

PASIVOS	DICIEMBRE 2007	DICIEMBRE 2008	DICIEMBRE 2009
PASIVO CORRIENTE	5.290.558	5.655.027	5.954.554
OBLIGACIONES BANCARIOS	1.303.175	1.152.600	881.084
PROVEEDORES A PAGAR	289.866	634.789	355.822
BROKERS	1.338	0	39.994
CHEQUES GIRADOS Y NO COBRADOS	0	0	0
IMPUESTOS POR PAGAR	206.497	350.500	231.014
PROVISIONES SERVICIOS	541.764	548.982	617.686
CTAS POR PAGAR VARIAS	444.494	236.020	182.768
CTAS POR PAGAR ODAS	28.216	25.968	36.944
PROVISIONES COSTO	1.566.994	1.694.285	2.208.405
SUELDOS Y BENEFICIOS POR PAGAR	522.628	594.974	980.990
CTAS POR PAGAR IESS	210.470	216.384	180.802
CONTRATOS PAGADOS POR ANTICIPADO	175.117	200.525	239.046
PASIVO LARGO PLAZO	638.577	798.881	934.626
JUBILACIÓN PATRONAL Y DESAHUCIO	638.577	798.881	934.626
TOTAL PASIVOS	5.929.135	6.453.908	6.889.180

PATRIMONIO	DICIEMBRE 2007	DICIEMBRE 2008	DICIEMBRE 2009
CAPITAL SOCIAL / APORTES FUTURAS CAPITALIZACIONES	194.421	194.421	194.421
RESERVA LEGAL	97.210	97.210	97.210
OTRAS RESERVAS/ VALUACIÓN	471.370	447.596	447.596
RESERVA DE CAPITAL	665.389	0	0
RESULTADOS EJERCICIOS ANTERIORES	-689.162	0	0
RESULTADO DEL PERIODO	3.886.464	4.331.457	5.220.775
TOTAL PATRIMONIO	4.625.692	5.070.684	5.960.002

	1	0	0
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	10.554.827	11.524.592	12.849.182
	0	0	0
	0	0	0

Elaborado por : La Autora

Anexo No 4 Flujo de Caja Año 2009

SALUDSA FLUJO DE CAJA	2009												TOTAL
	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	
SALDO INICIAL CAJA	1.584.452	1.533.103	1.340.219	1.566.108	1.525.897	1.514.281	1.544.299	1.620.280	1.454.113	1.573.915	1.540.113	1.320.451	1.584.452
INGRESOS	5.406.321	5.385.321	5.506.480	5.654.551	5.574.215	5.777.396	5.657.539	5.710.700	5.834.019	5.684.538	5.801.687	6.733.287	68.726.054
COSTOS AJUSTE POR CONSULTA	-151.410	-151.410	-151.410	-151.410	-151.410	-151.410	-151.410	-151.410	-151.410	-151.410	-151.410	-151.410	-1.816.925
COSTOS	-3.509.062	-3.326.792	-3.935.670	-3.723.345	-3.764.789	-3.849.367	-4.049.448	-3.625.743	-3.917.431	-3.817.426	-3.289.926	-4.549.950	-45.358.950
PROVISIÓN	16.000	16.000	16.000	16.000	16.000	16.000	16.000	16.000	16.000	16.000	16.000	16.000	192.000
IMPUESTOS	-135.158	-134.633	-137.662	-307.364	-139.355	-144.435	-231.438	-142.768	-235.850	-142.113	-145.042	-168.332	-2.064.151
DIVIDENDOS/UTILIDADES				-1.201.979	-552.261	-552.261	-552.261	-552.261					-3.411.022
PROYECTOS	-33.333	-33.333	-33.333	-33.333	-33.333	-33.333	-33.333	-33.333	-33.333	-33.333	-33.333	-33.333	-400.000
SUELDOS Y COMISIONES EMPRESA	-386.116	-381.661	-400.697	-499.542	-388.460	-396.099	-380.989	-477.751	-689.669	-357.952	-393.476	-675.082	-5.427.494
GASTOS RECURRENTE EMPRESA	-571.342	-555.258	-628.174	-596.927	-604.087	-616.475	-596.955	-620.470	-599.638	-609.709	-533.359	-741.946	-7.274.341
SUELDOS Y COMISIONES CORPORACIÓN	-97.482	-96.973	-100.181	-125.839	-100.575	-99.067	-130.537	-122.653	-106.108	-87.517	-79.940	-186.950	-1.333.822
GASTOS RECURRENTE CORPORACIÓN	-49.766	-52.145	-53.462	-63.022	-57.560	-53.931	-57.186	-56.478	-59.342	-53.678	-54.861	-36.901	-648.331
SALDO NETO	2.073.103	2.202.219	1.422.108	533.897	1.324.281	1.411.299	1.034.280	1.564.113	1.511.350	2.021.313	2.676.451	1.525.834	2.767.469
INVERSIONES	-540.000	-862.000	144.000	992.000	190.000	133.000	586.000	-110.000	62.565	-481.200	-1.356.000	240.000	-1.001.635
INTERESES													0
PRESTAMOS/FINANCIAMIENTO													0
SALDO FINAL CAJA	1.533.103	1.340.219	1.566.108	1.525.897	1.514.281	1.544.299	1.620.280	1.454.113	1.573.915	1.540.113	1.320.451	1.765.834	1.765.834
SALDO DE SEGURIDAD CAJA 8 DÍAS	1.403.625	1.330.717	1.574.268	1.489.338	1.505.916	1.539.747	1.619.779	1.450.297	1.566.972	1.526.971	1.315.971	1.819.980	
	129.478	9.502	-8.160	36.559	8.366	4.552	500	3.816	6.942	13.142	4.480	-54.146	
saldo de inversiones	4.296.534	5.158.534	5.014.534	4.022.534	3.832.534	3.699.534	3.113.534	3.223.534	3.160.969	3.642.169	4.998.169	4.758.169	4.758.169
TOTAL CAJA BANCOS + INVERSIONES	5.829.637	6.498.753	6.580.642	5.548.431	5.346.815	5.243.833	4.733.814	4.677.647	4.734.884	5.182.282	6.318.620	6.524.003	6.524.003

Elaborado por : La Autora

Anexo No 5 Análisis de Los Estados de Pérdidas y Ganancias

SALUDSA ESTADO DE RESULTADOS (Dólares)	ANÁLISIS VERTICAL						ANÁLISIS HORIZONTAL					
	INDIVIDUAL NACIONAL											
	2.007	%	2.008	%	2.009	%	2008 VS 2007	%	2009 VS 2008	%	2009 VS 2007	%
INGRESOS	26.007.728		29.463.509		33.138.946		3.455.781	113,3%	3.675.438	112,5%	7.131.218	127,4%
COSTOS DE VENTAS	(16.002.603)	-61,5%	(17.913.002)	-60,8%	(19.994.830)	-60,3%	1.910.399	111,9%	2.081.827	111,6%	3.992.226	124,9%
GASTOS VENTAS/OPERACIÓN	(5.064.362)	-19,5%	(5.340.904)	-18,1%	(5.635.441)	-17,0%	276.541	105,5%	294.537	105,5%	571.078	111,3%
RESULTADO TÉCNICO	4.940.762	19,0%	6.209.603	21,1%	7.508.676	22,7%	1.268.840	125,7%	1.299.073	120,9%	2.567.914	152,0%
(-) GASTOS ADM.	(1.509.721)	-5,8%	(1.688.122)	-5,7%	(579.312)	-1,7%	178.401	111,8%	(1.108.810)	34,3%	(930.409)	38,4%
(-) GASTOS ADM. CORPORACIÓN	0	0,0%	0	0,0%	(1.294.702)	-3,9%	0		1.294.702		1.294.702	
RESULTADO OPERATIVO	3.431.042	13,2%	4.521.481	15,3%	5.634.662	17,0%	1.090.439	131,8%	1.113.181	124,6%	2.203.620	164,2%
(+/-) INGRESOS O EGRESOS FINAN.	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0		0		0	
(+/-) INGRESOS O EGRESOS NO OPER.	(486.847)	-1,9%	(687.738)	-2,3%	(717.106)	-2,2%	200.891	141,3%	29.367	104,3%	230.258	147,3%
(-) PT + IMPUESTOS	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0		0		0	
RESULTADO NETO	2.944.194	11,3%	3.833.742	13,0%	4.917.556	14,8%	889.548	130,2%	1.083.814	128,3%	1.973.362	167,0%

SALUDSA ESTADO DE RESULTADOS (Dólares)	ANÁLISIS VERTICAL						ANÁLISIS HORIZONTAL					
	CORPORATIVO NACIONAL											
	2.007	%	2.008	%	2.009	%	2008 VS 2007	%	2009 VS 2008	%	2009 VS 2007	%
INGRESOS	18.153.416		23.908.376		29.382.125		5.754.960	131,7%	5.473.749	122,9%	11.228.709	161,9%
COSTOS DE VENTAS	(13.027.359)	-71,8%	(16.731.860)	-70,0%	(22.186.766)	-75,5%	3.704.501	128,4%	5.454.906	132,6%	9.159.407	170,3%
GASTOS VENTAS/OPERACIÓN	(3.564.572)	-19,6%	(4.597.184)	-19,2%	(5.334.339)	-18,2%	1.032.612	129,0%	737.156	116,0%	1.769.767	149,6%
RESULTADO TÉCNICO	1.561.485	8,6%	2.579.332	10,8%	1.861.019	6,3%	1.017.848	165,2%	(718.313)	72,2%	299.534	119,2%
(-) GASTOS ADM.	(1.045.206)	-5,8%	(1.034.950)	-4,3%	(431.544)	-1,5%	(10.256)	99,0%	(603.406)	41,7%	(613.662)	41,3%
(-) GASTOS ADM. CORPORACIÓN	0	0,0%	0	0,0%	(681.078)	-2,3%	0		681.078		681.078	
RESULTADO OPERATIVO	516.279	2,8%	1.544.382	6,5%	748.397	2,5%	1.028.103	299,1%	(795.986)	48,5%	232.118	145,0%
(+/-) INGRESOS O EGRESOS FINAN.	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0		0		0	
(+/-) INGRESOS O EGRESOS NO OPER.	(487.026)	-2,7%	(786.562)	-3,3%	(1.002.459)	-3,4%	299.535	161,5%	215.898	127,4%	515.433	205,8%
(-) PT + IMPUESTOS	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0		0		0	
RESULTADO NETO	29.253	0,2%	757.821	3,2%	(254.062)	-0,9%	728.568	2590,6%	(1.011.883)	-33,5%	(283.315)	-868,5%

Anexo No 5 Análisis de Los Estados de Pérdidas y Ganancias

SALUDSA ESTADO DE RESULTADOS (Dólares)	ANÁLISIS VERTICAL						ANÁLISIS HORIZONTAL					
	POOL NACIONAL											
	2.007	%	2.008	%	2.009	%	2008 VS 2007	%	2009 VS 2008	%	2009 VS 2007	%
INGRESOS	3.723.406		4.668.927		4.755.426		945.521	125,4%	86.499	101,9%	1.032.020	127,7%
COSTOS DE VENTAS	(2.166.271)	-58,2%	(2.960.325)	-63,4%	(3.081.336)	-64,8%	794.054	136,7%	121.011	104,1%	915.065	142,2%
GASTOS VENTAS/OPERACIÓN	(965.614)	-25,9%	(1.080.416)	-23,1%	(1.114.406)	-23,4%	114.802	111,9%	33.990	103,1%	148.793	115,4%
RESULTADO TÉCNICO	591.522	15,9%	628.186	13,5%	559.684	11,8%	36.665	106,2%	(68.502)	89,1%	(31.838)	94,6%
(-) GASTOS ADM.	(228.443)	-6,1%	(339.507)	-7,3%	(122.459)	-2,6%	111.064	148,6%	(217.048)	36,1%	(105.984)	53,6%
(-) GASTOS ADM. CORPORACIÓN	0	0,0%	0	0,0%	(233.547)	-4,9%	0		233.547		233.547	
RESULTADO OPERATIVO	363.078	9,8%	288.679	6,2%	203.678	4,3%	(74.399)	79,5%	(85.002)	70,6%	(159.401)	56,1%
(+/-) INGRESOS O EGRESOS FINAN.	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0		0		0	
(+/-) INGRESOS O EGRESOS NO OPER.	(60.150)	-1,6%	(156.118)	-3,3%	(143.306)	-3,0%	95.968	259,5%	(12.812)	91,8%	83.156	238,2%
(-) PT + IMPUESTOS	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0		0		0	
RESULTADO NETO	302.928	8,1%	132.561	2,8%	60.371	1,3%	(170.367)	43,8%	(72.190)	45,5%	(242.557)	19,9%

SALUDSA ESTADO DE RESULTADOS (Dólares)	ANÁLISIS VERTICAL						ANÁLISIS HORIZONTAL					
	ONCOLOGÍA NACIONAL											
	2.007	%	2.008	%	2.009	%	2008 VS 2007	%	2009 VS 2008	%	2009 VS 2007	%
INGRESOS	0		16.789		801.027		16.789	0,0%	784.238	4771,2%	801.027	0,0%
COSTOS DE VENTAS	0	0,0%	0	0,0%	(96.045)	-12,0%	0	0,0%	96.045		96.045	0,0%
GASTOS VENTAS/OPERACIÓN	0	0,0%	(160.247)	-954,5%	(505.543)	-63,1%	160.247	0,0%	345.296	315,5%	505.543	0,0%
RESULTADO TÉCNICO	0	0,0%	(143.458)	-854,5%	199.439	24,9%	(143.458)	0,0%	342.898	-139,0%	199.439	0,0%
(-) GASTOS ADM.	0	0,0%	(780)	-4,6%	(16.527)	-2,1%	780	0,0%	15.747	2118,9%	16.527	0,0%
(-) GASTOS ADM. CORPORACIÓN	0	0,0%	0	0,0%	(26.393)	-3,3%	0	0,0%	26.393		26.393	0,0%
RESULTADO OPERATIVO	0	0,0%	(144.238)	-859,1%	156.519	19,5%	(144.238)	0,0%	300.758	-108,5%	156.519	0,0%
(+/-) INGRESOS O EGRESOS FINAN.	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0		0	0,0%
(+/-) INGRESOS O EGRESOS NO OPER.	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0		0	0,0%
(-) PT + IMPUESTOS	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0		0	0,0%
RESULTADO NETO	0	0,0%	(144.238)	-859,1%	156.519	19,5%	(144.238)	0,0%	300.758	-108,5%	156.519	0,0%

Anexo No 5 Análisis de Los Estados de Pérdidas y Ganancias

SALUDSA ESTADO DE RESULTADOS (Dólares)	ANÁLISIS VERTICAL						ANÁLISIS HORIZONTAL					
	NACIONAL TOTAL											
	2.007	%	2.008	%	2.009	%	2008 VS 2007	%	2009 VS 2008	%	2009 VS 2007	%
INGRESOS	47.884.550		58.057.601		68.077.525		10.173.050	121,2%	10.019.924	117,3%	20.192.974	142,2%
COSTOS DE VENTAS	(31.196.234)	-65,1%	(37.605.187)	-64,8%	(45.358.977)	-66,6%	6.408.954	120,5%	7.753.790	120,6%	14.162.743	145,4%
GASTOS VENTAS/OPERACIÓN	(9.594.548)	-20,0%	(11.178.751)	-19,3%	(12.589.730)	-18,5%	1.584.203	116,5%	1.410.979	112,6%	2.995.182	131,2%
RESULTADO TÉCNICO	7.093.769	14,8%	9.273.663	16,0%	10.128.818	14,9%	2.179.894	130,7%	855.155	109,2%	3.035.050	142,8%
(-) GASTOS ADM.	(2.783.370)	-5,8%	(3.063.359)	-5,3%	(1.149.842)	-1,7%	279.989	110,1%	(1.913.517)	37,5%	(1.633.527)	41,3%
(-) GASTOS ADM. CORPORACIÓN	0	0,0%	0	0,0%	(2.235.721)	-3,3%	0		2.235.721		2.235.721	
RESULTADO OPERATIVO	4.310.399	9,0%	6.210.304	10,7%	6.743.255	9,9%	1.899.905	144,1%	532.951	108,6%	2.432.856	156,4%
(+) INGRESOS FINAN.	172.159	0,4%	(309.862)	-0,5%	255.380	0,4%	(482.022)	-180,0%	565.242	-82,4%	83.221	148,3%
(-) EGRESOS FINAN.	(17.858)	0,0%	(25.010)	0,0%	(36.744)	-0,1%	7.152	140,0%	11.734	146,9%	18.886	205,8%
(+/-) INGRESOS O EGRESOS NO OPER.	(578.237)	-1,2%	(1.543.974)	-2,7%	(1.741.116)	-2,6%	965.738	267,0%	197.142	112,8%	1.162.879	301,1%
RESULTADO ANTES PT+IMP	3.886.463	8,1%	4.331.457	7,5%	5.220.775	7,7%	444.994	111,4%	889.318	120,5%	1.334.312	134,3%
(-) PT + IMPUESTOS	(1.408.843)	-2,9%	(1.570.153)	-2,7%	(1.892.531)	-2,8%	161.310	111,4%	322.378	120,5%	483.688	134,3%
RESULTADO NETO	2.477.620	5,2%	2.761.304	4,8%	3.328.244	4,9%	283.683	111,4%	566.940	120,5%	850.624	134,3%

Elaborado por : La Autora

SALUDSA
BALANCE GENERAL CONSOLIDADO (Dólares)
Anexo 6

ACTIVOS	BALANCE GENERAL			ANÁLISIS VERTICAL					ANÁLISIS HORIZONTAL				
	DICIEMBRE 2007	DICIEMBRE 2008	DICIEMBRE 2009	PORCENTAJE 2007	PORCENTAJE DEL GRUPO 2007	PORCENTAJE 2008	PORCENTAJE DEL GRUPO 2008	PORCENTAJE 2009	PORCENTAJE DEL GRUPO 2009	VARIACION ABSOLUTA (2008-2007)	VARIACION RELATIVA(2008-2007)	VARIACION ABSOLUTA (2009-2008)	VARIACION RELATIVA(2009-2008)
ACTIVO CORRIENTE	7.820.207	8.973.959	10.484.617	74%	100%	78%	100%	82%	100%	1.153.752	15%	1.510.658	17%
DISPONIBLE:	4.607.491	5.340.986	6.524.003	44%		46%		51%		733.495	16%	1.183.017	22%
CAJA BANCOS	1.141.605	1.584.452	1.765.834	11%	15%	14%	18%	14%	17%	442.847	39%	181.382	11%
INVERSIONES FINANCIERAS	3.465.886	3.756.534	4.758.169	33%	44%	33%	42%	37%	45%	290.648	8%	1.001.634	27%
EXIGIBLE :	3.212.716	3.632.973	3.960.614	30%		32%		31%		420.257	13%	327.641	9%
CTAS POR COBRAR CLIENTES	899.884	1.157.746	1.203.595	0%	12%	10%	13%	9%	11%	257.862	29%	45.849	4%
COPAGOS N/D POR COBRAR CLIENTES	212.743	374.456	278.098	2%	3%	3%	4%	2%	3%	161.713	76%	-96.358	-26%
IMPTOS PAGADOS POR ANTICIPADO	612.833	5.310	917.834	6%	8%	0%	0%	7%	9%	-607.522	-99%	912.523	17184%
PRESTAMOS EJECUTIVOS Y EMPLEADOS	50.510	166.938	117.700	0%	1%	1%	2%	1%	1%	116.428	231%	-49.238	-29%
CTAS POR COBRAR ACCIONISTAS	449.110	844.931	0	4%	6%	7%	9%	0%	0%	395.822	88%	-844.931	-100%
COMISIONES PAGADAS POR ANTICIPADO	292.558	164.322	144.301	3%	4%	1%	2%	1%	1%	-128.237	-44%	-20.021	-12%
GASTOS PAGADOS POR ANTICIPADO	66.804	254.982	214.661	1%	1%	2%	3%	2%	2%	188.178	282%	-40.321	-16%
OTRAS CUENTAS POR COBRAR	628.274	664.288	1.084.426	6%	8%	6%	7%	8%	10%	36.014	6%	420.138	63%
ACTIVO FIJO	2.165.997	2.102.258	1.897.330	21%	100%	18%	100%	15%	100%	-63.738	-3%	-204.928	-10%
FUO DEPRECIABLE	3.659.796	3.955.130	4.060.202	35%	169%	34%	188%	32%	214%	295.334	8%	105.072	3%
DEPRECIACIÓN	-1.493.799	-1.852.872	-2.162.872	-14%	-69%	-16%	-88%	-17%	-114%	-359.073	24%	-310.000	17%
OTROS ACTIVOS	568.623	448.374	467.235	5%	100%	4%	100%	4%	100%	-120.249	-21%	18.861	4%
ACTIVOS DIFERIDOS	326.818	325.831	267.343	3%	57%	3%	73%	2%	57%	0	0%	-58.488	-18%
INVERSIONES LARGO PLAZO FINANCIERAS	87.910	118.207	195.454	1%	15%	1%	26%	2%	42%	30.297	34%	77.246	65%
INVERSIONES LARGO PLAZO	19.495	4.336	4.438	0%	3%	0%	1%	0%	1%	-15.159	-78%	102	2%
OTROS ACTIVOS PAG.POR ANTICIPADO LARGO PLAZO	134.400	0	0	1%	24%	0%	0%	0%	0%	-134.400	-100%	0	
TOTAL ACTIVOS	10.554.827	11.524.592	12.849.182	100%		100%		100%		969.765	9%	1.324.590	11%

SALUDSA
BALANCE GENERAL CONSOLIDADO (Dólares)
Anexo 6

(Continuación)...

PASIVOS	DICIEMBRE	DICIEMBRE	DICIEMBRE	PORCENTAJE	PORCENTAJE	PORCENTAJE	PORCENTAJE	PORCENTAJE	PORCENTAJE	VARIACION	VARIACION	VARIACION	VARIACION
	2007	2008	2009	2007	DEL GRUPO 2007	2008	DEL GRUPO 2008	2009	DEL GRUPO 2009	ABSOLUTA (2008-2007)	RELATIVA(2008-2007)	ABSOLUTA (2009-2008)	RELATIVA(2009-2008)
PASIVO CORRIENTE	5.290.558	5.655.027	5.954.554	89%		88%	100%	86%	100%	0		0	
OBLIGACIONES BANCARIOS	1.303.175	1.152.600	881.084	22%	25%	18%	20%	13%	15%	-150.575	-12%	-271.516	-24%
PROVEEDORES A PAGAR	289.866	634.789	355.822	5%	5%	10%	11%	5%	6%	344.923	119%	-278.967	-44%
BROKERS	1.338	0	39.994	0%	0%	0%	0%	1%	1%	-1.338	-100%	39.994	
CHEQUES GIRADOS Y NO COBRADOS	0	0	0	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0	#DIV/0!	0	
IMPUESTOS POR PAGAR	206.497	350.500	231.014	3%	4%	5%	6%	3%	4%	144.003	70%	-119.486	-34%
PROVISIONES SERVICIOS	541.764	548.982	617.686	9%	10%	9%	10%	9%	10%	7.218	1%	68.704	13%
CTAS POR PAGAR VARIAS	444.494	236.020	182.768	7%	8%	4%	4%	3%	3%	-208.474	-47%	-53.252	-23%
CTAS POR PAGAR ODAS	28.216	25.968	36.944	0%	1%	0%	0%	1%	1%	-2.248	-8%	10.976	42%
PROVISIONES COSTO	1.566.994	1.694.285	2.208.405	26%	30%	32%	30%	37%	37%	127.290	8%	514.120	30%
SUELDOS Y BENEFICIOS POR PAGAR	522.628	594.974	980.990	9%	10%	9%	11%	14%	16%	72.346	14%	386.016	65%
CTAS POR PAGAR IESS	210.470	216.384	180.802	4%	4%	3%	4%	3%	3%	5.914	3%	-35.582	-16%
CONTRATOS PAGADOS POR ANTICIPADO	175.117	200.525	239.046	3%	3%	3%	3%	3%	4%	25.408	15%	38.521	19%
PASIVO LARGO PLAZO	638.577	798.881	934.626	11%		12%	100%	14%	100%	0		0	
JUBILACIÓN PATRONAL Y DESAHUCIO	638.577	798.881	934.626	11%	100%	12%	100%	14%	100%	160.304	25%	135.746	17%
								0%		0		0	
								0%		160.304	25%	135.746	17%
								0%		0		0	
TOTAL PASIVOS	5.929.135	6.453.908	6.889.180	100%		100%		100%		524.773	9%	435.272	7%

PATRIMONIO	DICIEMBRE	DICIEMBRE	DICIEMBRE	PORCENTAJE	PORCENTAJE	PORCENTAJE	PORCENTAJE	PORCENTAJE	PORCENTAJE	VARIACION	VARIACION	VARIACION	VARIACION
	2007	2008	2009	2007	DEL GRUPO 2007	2008	DEL GRUPO 2008	2009	DEL GRUPO 2009	ABSOLUTA (2008-2007)	RELATIVA(2008-2007)	ABSOLUTA (2009-2008)	RELATIVA(2009-2008)
CAPITAL SOCIAL / APORTES FUTURAS CAPITALIZACIONES	194.421	194.421	194.421	4%	4%	4%	4%	3%	3%	0	0%	0	0%
RESERVA LEGAL	97.210	97.210	97.210	2%	2%	2%	2%	2%	2%	0	0%	0	0%
OTRAS RESERVAS/ VALUACIÓN	471.370	447.596	447.596	10%	10%	9%	9%	8%	8%	-23.774	-5%	0	0%
RESERVA DE CAPITAL	665.389	0	0	14%	14%	0%	0%	0%	0%	-665.389	-100%	0	0%
RESULTADOS EJERCICIOS ANTERIORES	-689.162	0	0	-15%	-15%	0%	0%	0%	0%	689.162	-100%	0	0%
RESULTADO DEL PERIODO	3.886.464	4.331.457	5.220.775	84%	84%	85%	85%	88%	88%	444.993	11%	889.318	21%
								0%		0	#DIV/0!	0	0%
TOTAL PATRIMONIO	4.625.692	5.070.684	5.960.002	100%		100%	100%	100%		444.992	10%	889.318	18%

TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	10.554.827	11.524.592	12.849.182							969.765	9%	1.324.590	11%
----------------------------------	-------------------	-------------------	-------------------	--	--	--	--	--	--	----------------	-----------	------------------	------------

Elaborado por : La Autora

Anexo No 7 Estado de Pérdidas y Ganancias Real vs Presupuesto

SALUDSA ESTADO DE RESULTADOS (Dólares)	INDIVIDUAL NACIONAL					
	2.007		2.008		2.009	
	REAL	PRESUPUESTO	REAL	PRESUPUESTO	REAL	PRESUPUESTO
INGRESOS	26.007.728	25.770.176	29.463.509	29.094.371	33.138.946	33.703.857
COSTOS DE ATENCIONES	(16.002.603)	(16.086.995)	(17.913.002)	(18.586.575)	(19.994.830)	(21.552.646)
GASTOS VENTAS/OPERACIÓN	(5.064.362)	(5.207.806)	(5.340.904)	(5.334.670)	(5.635.441)	(5.777.721)
RESULTADO TÉCNICO	4.940.762	4.475.374	6.209.603	5.173.126	7.508.676	6.373.490
(-) GASTOS ADM.	(1.509.721)	(1.574.027)	(1.688.122)	(1.736.627)	(579.312)	(683.394)
(-) GASTOS ADM. CORPORACIÓN	0	0	0	0	(1.294.702)	(1.312.226)
RESULTADO OPERATIVO	3.431.042	2.901.347	4.521.481	3.436.499	5.634.662	4.377.870
(+/-) INGRESOS O EGRESOS NO OPERA.(AJUSTE CONSULTAS)	(486.847)	(508.785)	(687.738)	(713.457)	(717.106)	(717.146)
RESULTADO NETO	2.944.194	2.392.562	3.833.742	2.723.042	4.917.556	3.660.725

SALUDSA ESTADO DE RESULTADOS (Dólares)	CORPORATIVO NACIONAL					
	2.007		2.008		2.009	
	REAL	PRESUPUESTO	REAL	PRESUPUESTO	REAL	PRESUPUESTO
INGRESOS	18.153.416	19.640.638	23.908.376	21.033.170	29.382.125	26.976.303
COSTOS DE ATENCIONES	(13.027.359)	(14.030.805)	(16.731.860)	(15.037.863)	(22.186.766)	(19.199.778)
GASTOS VENTAS/OPERACIÓN	(3.564.572)	(3.739.661)	(4.597.184)	(4.280.459)	(5.334.339)	(5.175.435)
RESULTADO TÉCNICO	1.561.485	1.870.172	2.579.332	1.714.848	1.861.019	2.601.090
(-) GASTOS ADM.	(1.045.206)	(1.079.590)	(1.034.950)	(980.036)	(431.544)	(522.633)
(-) GASTOS ADM. CORPORACIÓN	0	0	0	0	(681.078)	(706.657)
RESULTADO OPERATIVO	516.279	790.582	1.544.382	734.812	748.397	1.371.801
(+/-) INGRESOS O EGRESOS NO OPERA.(AJUSTE CONSULTAS)	(487.026)	(491.202)	(786.562)	(792.661)	(1.002.459)	(1.002.439)
RESULTADO NETO	29.253	299.379	757.821	(57.849)	(254.062)	369.362

Anexo No 7 Estado de Pérdidas y Ganancias Real vs Presupuesto

SALUDSA ESTADO DE RESULTADOS (Dólares)	POOL NACIONAL					
	2.007		2.008		2.009	
	REAL	PRESUPUESTO	REAL	PRESUPUESTO	REAL	PRESUPUESTO
INGRESOS	3.723.406	3.762.804	4.668.927	4.483.697	4.755.426	5.861.188
COSTOS DE ATENCIONES	(2.166.271)	(2.353.024)	(2.960.325)	(2.798.894)	(3.081.336)	(3.835.069)
GASTOS VENTAS/OPERACIÓN	(965.614)	(982.834)	(1.080.416)	(1.042.914)	(1.114.406)	(1.234.434)
RESULTADO TÉCNICO	591.522	426.946	628.186	641.890	559.684	791.685
(-) GASTOS ADM.	(228.443)	(256.226)	(339.507)	(335.537)	(122.459)	(139.107)
(-) GASTOS ADM. CORPORACIÓN	0	0	0	0	(233.547)	(252.022)
RESULTADO OPERATIVO	363.078	170.721	288.679	306.353	203.678	400.555
(+/-) INGRESOS O EGRESOS NO OPER.(AJUSTE CONSULTAS)	(60.150)	(56.210)	(156.118)	(126.474)	(143.306)	(143.304)
RESULTADO NETO	302.928	114.510	132.561	179.878	60.371	257.251

SALUDSA ESTADO DE RESULTADOS (Dólares)	ONCOLOGÍA NACIONAL					
	2.007		2.008		2.009	
	REAL	PRESUPUESTO	REAL	PRESUPUESTO	REAL	PRESUPUESTO
INGRESOS	0	0	16.789	5.467	801.027	1.381.318
COSTOS DE ATENCIONES	0	0	0	0	(96.045)	(347.555)
GASTOS VENTAS/OPERACIÓN	0	0	(160.247)	(112.525)	(505.543)	(793.614)
RESULTADO TÉCNICO	0	0	(143.458)	(107.058)	199.439	240.149
(-) GASTOS ADM.	0	0	(780)	0	(16.527)	(11.318)
(-) GASTOS ADM. CORPORACIÓN	0	0	0	0	(26.393)	(26.244)
RESULTADO OPERATIVO	0	0	(144.238)	(107.058)	156.519	202.586
(+/-) INGRESOS O EGRESOS NO OPER.(AJUSTE CONSULTAS)	0	0	0	0	0	0
RESULTADO NETO	0	0	(144.238)	(107.058)	156.519	202.586

Anexo No 7 Estado de Pérdidas y Ganancias Real vs Presupuesto

SALUDSA ESTADO DE RESULTADOS (Dólares)	NACIONAL TOTAL					
	2.007		2.008		2.009	
	REAL	PRESUPUESTO	REAL	PRESUPUESTO	REAL	PRESUPUESTO
INGRESOS	47.884.550	49.173.618	58.057.601	54.616.706	68.077.525	67.922.666
COSTOS DE ATENCIONES	(31.196.234)	(32.470.824)	(37.605.187)	(36.423.332)	(45.358.977)	(44.935.047)
GASTOS VENTAS/OPERACIÓN	(9.594.548)	(9.930.301)	(11.178.751)	(10.770.567)	(12.589.730)	(12.981.205)
RESULTADO TÉCNICO	7.093.769	6.772.493	9.273.663	7.422.806	10.128.818	10.006.414
(-) GASTOS ADM.	(2.783.370)	(2.909.843)	(3.063.359)	(3.052.200)	(1.149.842)	(1.356.453)
(-) GASTOS ADM. CORPORACIÓN	0	0	0	0	(2.235.721)	(2.297.149)
RESULTADO OPERATIVO	4.310.399	3.862.650	6.210.304	4.370.606	6.743.255	6.352.813
(+) INGRESOS FINAN.	172.159	89.199	(309.862)	150.526	255.380	132.301
(-) EGRESOS FINAN.	(17.858)	(49.920)	(25.010)	(11.520)	(36.744)	(11.520)
(+/-) INGRESOS O EGRESOS NO OPER.(AJUSTE CONSULTAS)	(578.237)	(1.023.078)	(1.543.974)	(1.565.392)	(1.741.116)	(1.834.089)
RESULTADO ANTES PT+IMP	3.886.463	2.878.851	4.331.457	2.944.221	5.220.775	4.639.505
(-) PT + IMPUESTOS	(1.408.843)	(1.043.584)	(1.570.153)	(1.067.280)	(1.892.531)	(1.681.820)
RESULTADO NETO	2.477.620	1.835.268	2.761.304	1.876.941	3.328.244	2.957.684

Elaborado por: La Autora

Anexo No 8 Análisis Estado de Pérdidas y Ganancias Real vs Presupuesto

SALUDSA ESTADO DE RESULTADOS (Dólares)	INDIVIDUAL NACIONAL																	
	2.007						2.008						2.009					
	REAL	%	PRESUPUESTO	%	DIFERENCIA	%	REAL	%	PRESUPUESTO	%	DIFERENCIA	%	REAL	%	PRESUPUESTO	%	DIFERENCIA	%
INGRESOS	26.007.728		25.770.176		237.552	101%	29.463.509		29.094.371		369.138	101%	33.138.946		33.703.857		(564.910)	98%
COSTOS DE ATENCIONES	(16.002.603)	-61.5%	(16.086.995)	-62.4%	(84.392)	99%	(17.913.002)	-60.8%	(16.586.375)	-63.9%	(673.573)	96%	(19.994.830)	-60.3%	(21.552.646)	-63.9%	(1.557.816)	93%
GASTOS VENTAS/OPERACIÓN	(5.064.362)	-19.5%	(5.207.806)	-20.2%	(143.444)	97%	(5.340.904)	-18.1%	(5.334.670)	-18.3%	6.234	100%	(5.635.441)	-17.0%	(5.777.721)	-17.1%	(142.280)	98%
RESULTADO TÉCNICO	4.940.762	19.0%	4.475.374	17.4%	465.388	110%	6.209.603	21.1%	5.173.126	17.8%	1.036.476	120%	7.508.676	22.7%	6.373.490	18.9%	1.135.186	118%
(-) GASTOS ADM.	(1.509.721)	-5.8%	(1.574.027)	-6.1%	(64.306)	96%	(1.688.122)	-5.7%	(1.736.627)	-6.0%	(48.505)	97%	(579.312)	-1.7%	(683.394)	-2.0%	(104.082)	85%
(-) GASTOS ADN. CORPORACIÓN	0	0.0%	0	0.0%	0		0	0.0%	0	0.0%	0		(1.294.702)	-3.9%	(1.312.226)	-3.9%	(17.523)	99%
RESULTADO OPERATIVO	3.431.042	13.2%	2.901.347	11.3%	529.694	118%	4.521.481	15.3%	3.436.499	11.8%	1.084.982	132%	5.634.662	17.0%	4.377.870	13.0%	1.256.791	129%
(+/-) INGRESOS O EGRESOS FINAN.	0	0.0%	0	0.0%	0		0	0.0%	0	0.0%	0		0	0.0%	0	0.0%	0	
(+/-) INGRESOS O EGRESOS NO OPER.	(486.847)	-1.9%	(508.785)	-2.0%	(21.938)	96%	(687.738)	-2.3%	(713.457)	-2.5%	(25.718)	96%	(717.106)	-2.2%	(717.146)	-2.1%	(40)	100%
(-) PT + IMPUESTOS	0	0.0%	0	0.0%	0		0	0.0%	0	0.0%	0		0	0.0%	0	0.0%	0	
RESULTADO NETO	2.944.194	11.3%	2.392.562	9.3%	551.632	123%	3.833.742	13.0%	2.723.042	9.4%	1.110.700	141%	4.917.556	14.8%	3.660.725	10.9%	1.256.831	134%

SALUDSA ESTADO DE RESULTADOS (Dólares)	CORPORATIVO NACIONAL																	
	2.007						2.008						2.009					
	REAL	%	PRESUPUESTO	%	DIFERENCIA	%	REAL	%	PRESUPUESTO	%	DIFERENCIA	%	REAL	%	PRESUPUESTO	%	DIFERENCIA	%
INGRESOS	18.153.416		19.640.638		(1.487.222)	92%	23.908.376		21.033.170		2.875.206	114%	29.382.125		26.976.303		2.405.822	109%
COSTOS DE ATENCIONES	(13.027.359)	-71.8%	(14.030.805)	-71.4%	(1.003.446)	93%	(16.731.860)	-70.0%	(15.037.863)	-71.5%	1.693.997	111%	(22.186.766)	-75.5%	(19.199.778)	-71.2%	2.986.989	116%
GASTOS VENTAS/OPERACIÓN	(3.564.572)	-19.6%	(3.739.661)	-19.0%	(175.089)	95%	(4.597.184)	-19.2%	(4.220.459)	-20.4%	316.724	107%	(5.334.339)	-18.2%	(5.175.455)	-19.2%	158.904	103%
RESULTADO TÉCNICO	1.561.485	8.6%	1.870.172	9.5%	(308.687)	83%	2.579.332	10.8%	1.714.849	6.3%	864.484	150%	1.861.019	6.3%	2.601.090	9.6%	(740.071)	72%
(-) GASTOS ADM.	(1.045.206)	-5.8%	(1.079.590)	-5.5%	(34.385)	97%	(1.034.950)	-4.3%	(980.036)	-4.7%	54.914	106%	(431.544)	-1.9%	(522.633)	-1.9%	(91.089)	83%
(-) GASTOS ADN. CORPORACIÓN	0	0.0%	0	0.0%	0		0	0.0%	0	0.0%	0		(681.078)	-2.3%	(706.657)	-2.6%	(25.578)	96%
RESULTADO OPERATIVO	516.279	2.8%	790.582	4.0%	(274.302)	65%	1.544.382	6.5%	734.812	3.5%	809.570	210%	748.397	2.5%	1.371.801	5.1%	(623.404)	55%
(+/-) INGRESOS O EGRESOS FINAN.	0	0.0%	0	0.0%	0		0	0.0%	0	0.0%	0		0	0.0%	0	0.0%	0	
(+/-) INGRESOS O EGRESOS NO OPER.	(487.026)	-2.7%	(491.202)	-2.5%	(4.176)	99%	(786.562)	-3.3%	(792.661)	-3.8%	(6.099)	99%	(1.002.459)	-3.4%	(1.002.439)	-3.7%	20	100%
(-) PT + IMPUESTOS	0	0.0%	0	0.0%	0		0	0.0%	0	0.0%	0		0	0.0%	0	0.0%	0	
RESULTADO NETO	29.253	0.2%	299.379	1.5%	(270.126)	10%	757.821	3.2%	(57.849)	-0.3%	815.670	-1310%	(254.062)	-0.9%	369.362	1.4%	(623.424)	-69%

SALUDSA ESTADO DE RESULTADOS (Dólares)	POOL NACIONAL																	
	2.007						2.008						2.009					
	REAL	%	PRESUPUESTO	%	DIFERENCIA	%	REAL	%	PRESUPUESTO	%	DIFERENCIA	%	REAL	%	PRESUPUESTO	%	DIFERENCIA	%
INGRESOS	3.723.406		3.762.804		(39.398)	99%	4.668.927		4.483.697		185.230	104%	4.755.426		5.861.188		(1.105.762)	81%
COSTOS DE ATENCIONES	(2.166.271)	-58.2%	(2.353.024)	-62.5%	(186.753)	92%	(2.960.325)	-63.4%	(2.798.894)	-62.4%	161.431	106%	(3.081.336)	-64.8%	(3.835.069)	-65.4%	(753.733)	80%
GASTOS VENTAS/OPERACIÓN	(965.614)	-25.9%	(982.834)	-26.1%	(17.220)	98%	(1.080.416)	-23.1%	(1.042.914)	-23.3%	37.502	104%	(1.114.406)	-23.4%	(1.234.404)	-21.1%	(120.028)	90%
RESULTADO TÉCNICO	591.522	15.9%	428.946	11.3%	164.575	139%	628.186	13.5%	641.890	14.3%	(13.703)	98%	559.684	11.8%	791.685	13.5%	(232.001)	71%
(-) GASTOS ADM.	(228.443)	-6.1%	(256.226)	-6.8%	(27.782)	89%	(339.507)	-7.3%	(335.537)	-7.5%	3.970	101%	(122.459)	-2.6%	(139.107)	-2.4%	(16.648)	88%
(-) GASTOS ADN. CORPORACIÓN	0	0.0%	0	0.0%	0		0	0.0%	0	0.0%	0		(233.547)	-4.9%	(252.022)	-4.3%	(18.475)	93%
RESULTADO OPERATIVO	363.078	9.8%	170.721	4.5%	192.358	213%	288.679	6.2%	306.353	6.8%	(17.674)	94%	203.678	4.3%	400.558	6.8%	(196.878)	51%
(+/-) INGRESOS O EGRESOS FINAN.	0	0.0%	0	0.0%	0		0	0.0%	0	0.0%	0		0	0.0%	0	0.0%	0	
(+/-) INGRESOS O EGRESOS NO OPER.	(60.150)	-1.6%	(56.210)	-1.5%	3.940	107%	(156.118)	-3.3%	(126.474)	-2.8%	29.644	123%	(143.306)	-3.0%	(143.304)	-2.4%	2	100%
(-) PT + IMPUESTOS	0	0.0%	0	0.0%	0		0	0.0%	0	0.0%	0		0	0.0%	0	0.0%	0	
RESULTADO NETO	302.928	8.1%	114.510	3.0%	188.418	265%	132.561	2.8%	179.878	4.0%	(47.318)	74%	60.371	1.3%	257.251	4.4%	(196.880)	23%

Anexo No 8 Análisis Estado de Pérdidas y Ganancias Real vs Presupuesto

SALUDSA ESTADO DE RESULTADOS (Dólares)		ONCOLOGIA NACIONAL																
		2.007				2.008				2.009								
	REAL	%	PRESUPUESTO	%	DIFERENCIA	%	REAL	%	PRESUPUESTO	%	DIFERENCIA	%	REAL	%	PRESUPUESTO	%	DIFERENCIA	%
INGRESOS	0		0		0	0%	16.789		5.467		11.322	307%	801.027		1.381.318		(580.291)	58%
COSTOS DE ATENCIONES	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0	(96.045)	-12,0%	(347.555)	-25,2%	(251.510)	28%
GASTOS VENTAS/OPERACIÓN	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	(160.247)	-95,4%	(112.525)	-2058,2%	47.722	142%	(505.543)	-63,1%	(793.614)	-57,5%	(288.071)	64%
RESULTADO TÉCNICO	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	(143.458)	-85,4%	(107.058)	-1958,2%	(36.401)	134%	199.439	24,9%	240.149	17,4%	(40.710)	83%
(-) GASTOS ADM.	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	(780)	-4,6%	0	0,0%	780	0,0%	(16.527)	-2,1%	(11.318)	-0,8%	5.209	146%
(-) GASTOS ADN. CORPORACIÓN	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	(26.393)	-3,3%	(26.244)	-1,9%	149	101%
RESULTADO OPERATIVO	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	(144.238)	-89,1%	(107.058)	-1958,2%	(37.181)	135%	156.519	19,5%	202.586	14,7%	(46.067)	77%
(+/-) INGRESOS O EGRESOS FINAN.	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0%
(+/-) INGRESOS O EGRESOS NO OPER.	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0%
(-) PT + IMPUESTOS	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0%
RESULTADO NETO	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	(144.238)	-89,1%	(107.058)	-1958,2%	(37.181)	135%	156.519	19,5%	202.586	14,7%	(46.067)	77%

SALUDSA ESTADO DE RESULTADOS (Dólares)		NACIONAL TOTAL																
		2.007				2.008				2.009								
	REAL	%	PRESUPUESTO	%	DIFERENCIA	%	REAL	%	PRESUPUESTO	%	DIFERENCIA	%	REAL	%	PRESUPUESTO	%	DIFERENCIA	%
INGRESOS	47.884.550		49.173.618		(1.289.067)	97%	58.057.601		54.616.706		3.440.895	106%	68.077.525		67.922.666		154.858	100%
COSTOS DE ATENCIONES	(31.196.234)	-65,1%	(32.470.824)	-66,0%	(1.274.590)	96%	(37.605.187)	-64,8%	(36.423.332)	-66,7%	1.181.855	103%	(45.358.977)	-66,6%	(44.935.047)	-66,2%	423.930	101%
GASTOS VENTAS/OPERACIÓN	(9.594.548)	-20,2%	(9.930.301)	-20,2%	(335.753)	97%	(11.178.751)	-19,3%	(10.770.567)	-19,7%	408.183	104%	(12.589.730)	-18,5%	(12.981.205)	-19,1%	(391.475)	97%
RESULTADO TÉCNICO	7.093.769	14,8%	6.772.493	13,8%	321.276	105%	9.273.663	16,0%	7.422.806	13,6%	1.850.857	125%	10.128.818	14,9%	10.006.414	14,7%	122.404	101%
(-) GASTOS ADM.	(2.763.370)	-5,8%	(2.909.843)	-5,9%	(146.474)	96%	(3.063.359)	-5,3%	(3.052.200)	-5,6%	11.159	100%	(1.149.842)	-1,7%	(1.355.453)	-2,0%	(206.610)	85%
(-) GASTOS ADM. CORPORACIÓN	0	0,0%	0	0,0%	0	#DIV/0!	0	0,0%	0	0,0%	0	#DIV/0!	(2.235.721)	-3,3%	(2.297.149)	-3,4%	(61.428)	97%
RESULTADO OPERATIVO	4.310.399	9,0%	3.862.650	7,9%	447.750	112%	6.210.304	10,7%	4.370.606	8,0%	1.839.698	142%	6.743.255	9,9%	6.352.813	9,4%	390.442	106%
(+) INGRESOS FINAN.	172.159	0,4%	89.199	0,2%	82.960	193%	(309.862)	-0,5%	150.526	0,3%	(460.389)	-206%	255.380	0,4%	132.301	0,2%	123.079	193%
(-) EGRESOS FINAN.	(17.858)	0,0%	(49.920)	-0,1%	(32.062)	36%	(25.010)	0,0%	(11.520)	0,0%	13.490	217%	(36.744)	-0,1%	(11.520)	0,0%	25.224	319%
(+/-) INGRESOS O EGRESOS NO OPER.	(578.237)	-1,2%	(1.023.078)	-2,1%	(444.841)	57%	(1.543.974)	-2,7%	(1.565.392)	-2,9%	(21.418)	99%	(1.741.116)	-2,6%	(1.834.089)	-2,7%	(92.973)	95%
RESULTADO ANTES PT+IMP	3.886.463	8,1%	2.878.851	5,9%	1.007.612	135%	4.331.457	7,5%	2.944.221	5,4%	1.387.236	147%	5.220.775	7,7%	4.639.505	6,8%	581.270	113%
(-) PT + IMPUESTOS	(1.408.843)	-2,9%	(1.043.584)	-2,1%	365.259	135%	(1.570.153)	-2,7%	(1.067.280)	-2,0%	502.873	147%	(1.892.531)	-2,8%	(1.681.820)	-2,5%	210.711	113%
RESULTADO NETO	2.477.620	5,2%	1.835.268	3,7%	642.353	135,0%	2.761.304	4,8%	1.876.941	3,4%	884.363	147,1%	3.328.244	4,9%	2.957.684	4,4%	370.560	112,5%

Elaborado por : La Autora

Anexo No 9 Análisis Flujo de Caja Año 2009

SALUDSA FLUJO DE CAJA	2009													%
	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL	
SALDO INICIAL CAJA	1.584.452	1.533.103	1.340.219	1.566.108	1.525.897	1.514.281	1.544.299	1.620.280	1.454.113	1.573.915	1.540.113	1.320.451	1.584.452	2%
INGRESOS	5.406.321	5.385.321	5.506.480	5.654.551	5.574.215	5.777.396	5.657.539	5.710.700	5.834.019	5.684.538	5.801.687	6.733.287	68.726.054	
COSTOS AJUSTE POR CONSULTA	-151.410	-151.410	-151.410	-151.410	-151.410	-151.410	-151.410	-151.410	-151.410	-151.410	-151.410	-151.410	-1.816.925	-3%
COSTOS	-3.509.062	-3.326.792	-3.935.670	-3.723.345	-3.764.789	-3.849.367	-4.049.448	-3.625.743	-3.917.431	-3.817.426	-3.289.926	-4.549.950	-45.358.950	-66%
PROVISIÓN	16.000	16.000	16.000	16.000	16.000	16.000	16.000	16.000	16.000	16.000	16.000	16.000	192.000	0%
IMPUESTOS	-135.158	-134.633	-137.662	-307.364	-139.355	-144.435	-231.438	-142.768	-235.850	-142.113	-145.042	-168.332	-2.064.151	-3%
DIVIDENDOS/UTILIDADES				-1.201.979	-552.261	-552.261	-552.261	-552.261					-3.411.022	-5%
PROYECTOS	-33.333	-33.333	-33.333	-33.333	-33.333	-33.333	-33.333	-33.333	-33.333	-33.333	-33.333	-33.333	-400.000	-1%
SUELDOS Y COMISIONES EMPRESA	-386.116	-381.661	-400.697	-499.542	-388.460	-396.099	-380.989	-477.751	-689.669	-357.952	-393.476	-675.082	-5.427.494	-8%
GASTOS RECURRENTE EMPRESA	-571.342	-555.258	-628.174	-596.927	-604.087	-616.475	-596.955	-620.470	-599.638	-609.709	-533.359	-741.946	-7.274.341	-11%
SUELDOS Y COMISIONES CORPORACIÓN	-97.482	-96.973	-100.181	-125.839	-100.575	-99.067	-130.537	-122.653	-106.108	-87.517	-79.940	-186.950	-1.333.822	-2%
GASTOS RECURRENTE CORPORACIÓN	-49.766	-52.145	-53.462	-63.022	-57.560	-53.931	-57.186	-56.478	-59.342	-53.678	-54.861	-36.901	-648.331	-1%
SALDO NETO	2.073.103	2.202.219	1.422.108	533.897	1.324.281	1.411.299	1.034.280	1.564.113	1.511.350	2.021.313	2.676.451	1.525.834	2.767.469	4%
INVERSIONES	-540.000	-862.000	144.000	992.000	190.000	133.000	586.000	-110.000	62.565	-481.200	-1.356.000	240.000	-1.001.635	-1%
INTERESES													0	
PRESTAMOS/FINANCIAMIENTO													0	
SALDO FINAL CAJA	1.533.103	1.340.219	1.566.108	1.525.897	1.514.281	1.544.299	1.620.280	1.454.113	1.573.915	1.540.113	1.320.451	1.765.834	1.765.834	3%
SALDO DE SEGURIDAD CAJA 8 DÍAS	1.403.625	1.330.717	1.574.268	1.489.338	1.505.916	1.539.747	1.619.779	1.450.297	1.566.972	1.526.971	1.315.971	1.819.980	18.143.580	26%
	129.478	9.502	-8.160	36.559	8.366	4.552	500	3.816	6.942	13.142	4.480	-54.146		
saldo de inversiones	4.296.534	5.158.534	5.014.534	4.022.534	3.832.534	3.699.534	3.113.534	3.223.534	3.160.969	3.642.169	4.998.169	4.758.169	4.758.169	7%
TOTAL CAJA BANCOS + INVERSIONES	5.829.637	6.498.753	6.580.642	5.548.431	5.346.815	5.243.833	4.733.814	4.677.647	4.734.884	5.182.282	6.318.620	6.524.003	6.524.003	9%

Elaborado por : La Aurora

Anexo No 10 Hoja de Datos

DETALLE DE INGRESOS											
Producto	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL	
1 Número de usuarios de la cartera Inicial										0	
2 Número de usuarios ventas totales										0,00%	
3 Porcentaje de anulación										0	
4 Número de usuarios cancelados										0	
5 Media de ventas											
6 Media de anulaciones											
7 Crecimiento de Usuarios Projectados										0	
8 Número de Usuarios Totales											
9 Total Vendedores											
10 Productividad Vendedores en Usuarios											

% SINIESTRALIDAD COSTO											
Producto	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre		
1 SIERRA	%	%	%	%	%	%	%	%	%		
2 AUSTRRO	%	%	%	%	%	%	%	%	%		
3 COSTA	%	%	%	%	%	%	%	%	%		

DETALLE DE VARIABLES A CONSIDERAR POR PRODUCTOS					
	INDIVIDUAL	CORPORATIVO	POOL	ONCOLÓGICO	
% INFLACIÓN ANUAL	4,35%				
% INCREMENTO SUELDOS	5%				
% CONSULTAS LATINO	6%				
INCREMENTO DE PRECIOS					
SIERRA	4,00%	3,00%	4,00%	3,00%	
AUSTRRO	4,00%	3,00%			
COSTA	4,00%	3,00%	4,00%	3,00%	
COMISIONES VENDEDORES					
SIERRA	1,4	0,1555	1,30	0,4	
AUSTRRO	1,35	0,1555			
COSTA	1,56	0,1636	1,3	0,4	
BROKERS					
SIERRA	0,10%	14,00%	2%	9%	
AUSTRRO	0,15%	11,50%			
COSTA	0,10%	15,00%	2%	9%	
COMISIÓN RECAUDACIONES					
SIERRA	1,96%	0,00%	0,00%	1,80%	
AUSTRRO	1,49%	0,00%			
COSTA	1,85%	0,00%	0,00%	1,80%	
PUBLICIDAD					
SIERRA	\$ 85.680,00	\$ 65.520,00	\$ 17.500,00	\$ 75.000	
AUSTRRO	\$ 6.300,00	\$ 6.300,00			
COSTA	\$ 85.680,00	\$ 65.520,00	\$ 17.500,00	\$ 75.000	

DISTRIBUCIÓN DE GASTOS											
PRODUCTOS	GGENERAL	GIPP	GPB	GCN	GCCCA	VENTAS GYE	G.C.COPOR SIERRA	G.C.COPOR COSTA	PYB CORPORATIVO	LOCALES	
INDIVIDUAL	45%	45%	55%	50%	75%	86%				61%	
CORPORATIVO	43%	43%	34%	39%	25%	0%	100%	100%	75%	32%	
POOL	7%	7%	8%	10%		14%			25%	7%	
ONCOLOGÍA	5%	5%	3%	1%							
TOTAL	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	

GASTOS GENERALES POR DEPARTAMENTO (GASTOS DEL NEGOCIO)							TASA DE INFLACIÓN	4,35%	
Registro de gastos por área según información Histórica							INFLACIÓN MENSUAL	1,003625	
	Cod.	Descripción	Cod. Cuenta	Cuenta	Sucursal	Departamento	INGRESO DE DATOS		Proyecciones
							Promedio		Enero
1	3.07	Comunicaciones/Teléfonos	5201030137	SERVICIO DE COMUNICACIÓN			0		0,00
2	3.07	Comunicaciones/Teléfonos	5201030139	SERVICIO TELÉFONO			0		0,00
3	3.08	Correo	5201030114	CORREO			0		0,00
4	3.09	Arriendos y Adecuaciones	5201030101	ADECUACIÓN LOCAL			0		0,00
5	3.09	Arriendos y Adecuaciones	5201030104	ARRIENDOS			0		0,00
6	3.10	Gastos de Oficina	5201030102	ALQUILER EQUIPOS			0		0,00
7	3.10	Gastos de Oficina	5201030106	ATENCIÓN A CLIENTES			0		0,00
8	3.10	Gastos de Oficina	5201030107	ATENCIÓN PROVEEDORES			0		0,00
9	3.10	Gastos de Oficina	5201030108	BOTIQUÍN			0		0,00
10	3.10	Gastos de Oficina	5201030109	CAFETERÍA			0		0,00
11	3.10	Gastos de Oficina	5201030110	COMBUSTIBLES Y LUBRICANTES			0		0,00
12	3.10	Gastos de Oficina	5201030117	GASTOS LEGALES			0		0,00
13	3.10	Gastos de Oficina	5201030118	GASTOS VIAJES AL EXTERIOR			0		0,00
14	3.10	Gastos de Oficina	5201030119	GASTOS VIAJES LOCALES			0		0,00
15	3.10	Gastos de Oficina	5201030120	GASTO CAJEROS			0		0,00
16	3.10	Gastos de Oficina	5201030121	GUÍAS MEDICAS			0		0,00
17	3.10	Gastos de Oficina	5201030122	HONORARIOS PROFESIONALES			0		0,00
18	3.10	Gastos de Oficina	5201030123	IMPUESTOS LOCALES			0		0,00
19	3.10	Gastos de Oficina	5201030124	LICITACIONES			0		0,00
20	3.10	Gastos de Oficina	5201030125	LIMPIEZA DE OFICINA			0		0,00
21	3.10	Gastos de Oficina	5201030126	MANTENIMIENTO EQUIPO DE COMPUT			0		0,00
22	3.10	Gastos de Oficina	5201030127	MANTENIMIENTO EQUIPO DE OFICIN			0		0,00
23	3.10	Gastos de Oficina	5201030128	MANTENIMIENTO MUEBLES Y ENSERE			0		0,00
24	3.10	Gastos de Oficina	5201030129	MANTENIMIENTO VEHÍCULOS			0		0,00
25	3.10	Gastos de Oficina	5201030130	MOVILIZACIÓN			0		0,00
26	3.10	Gastos de Oficina	5201030131	PASAJES			0		0,00
27	3.10	Gastos de Oficina	5201030132	PUBLICACIONES			0		0,00
28	3.10	Gastos de Oficina	5201030134	REFRIGERIOS			0		0,00
29	3.10	Gastos de Oficina	5201030135	SEGUROS			0		0,00
30	3.10	Gastos de Oficina	5201030136	SERVICIO AGUA			0		0,00
31	3.10	Gastos de Oficina	5201030138	SERVICIO LUZ			0		0,00
32	3.10	Gastos de Oficina	5201030140	SOFTWARE			0		0,00
33	3.10	Gastos de Oficina	5201030141	SUMINISTROS DE OFICINA			0		0,00
34	3.10	Gastos de Oficina	5201030142	SUSCRIPCIONES			0		0,00
35	3.10	Gastos de Oficina	5201030143	TRABAJOS OCASIONALES			0		0,00
36	3.10	Gastos de Oficina	5201030144	ÚTILES DE ASEO			0		0,00
37	3.10	Gastos de Oficina	5201030145	VARIOS			0		0,00
38	3.10	Gastos de Oficina	5201030146	DONACIONES			0		0,00
39	3.10	Gastos de Oficina	5201030147	VIGILANCIA ARMADA			0		0,00
40	3.10	Gastos de Oficina	5201030155	ADMINISTRACIÓN ARCHIVOS			0		0,00
41	3.10	Gastos de Oficina	5201030156	GASTOS ISO 9000			0		0,00
42	3.10	Gastos de Oficina	5201030160	GESTIÓN POR PROCESOS			0		0,00
43	3.11	Gastos de Investigación y Desarrollo	5201030158	INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO			0		0,00

NOMINA SALUDSA FIJOS (GASTOS NEGOCIO PERSONAL ANTIGUO)								1,05
No	Área	Departamento	Sucursal	Ingresos	Dec. Terc	Dec.Cuarto	Total Gasto	
		AUDITORIA MEDICA	QUITO		0		0	
		CONVENIOS	QUITO		0		0	
		COORDINACIÓN DE NEGOCIOS	QUITO		0		0	
		G. COMERC. NAC. INDIVIDUAL	QUITO		0		0	
		G. COMERC. REGIONAL CORPORATIVA	QUITO		0		0	
		G.COMERCIAL NACIONAL	QUITO		0		0	
		LOCALES	QUITO		0		0	
		MERCADEO	QUITO		0		0	
		ONCOLOGÍA	QUITO		0		0	
		P&B CORPORATIVO	QUITO		0		0	
		P&B INDIVIDUAL	QUITO		0		0	
		P&B POOL	QUITO		0		0	
		RECAUDACIONES NEGOCIOS	QUITO		0		0	
		VENTAS	QUITO		0		0	
		general		0	0	0	0	

NOMINA SALUDSA GASTOS NEGOCIO (VARIABLES) (ANTIGUO)								1,05
No	Área	Departamento	Sucursal	Prom Esol	Bonos y Premios	Dec. Terc	Total Gasto	
		AUDITORIA MEDICA	QUITO		0,00		0,00	
		CONVENIOS	QUITO		0,00		0,00	
		COORDINACIÓN DE NEGOCIOS	QUITO		0,00		0,00	
		G. COMERC. NAC. INDIVIDUAL	QUITO		0,00		0,00	
		G. COMERC. REGIONAL CORPORATIVA	QUITO		0,00		0,00	
		G.COMERCIAL NACIONAL	QUITO		0,00		0,00	
		LOCALES	QUITO		0,00		0,00	
		MERCADEO	QUITO		0,00		0,00	
		ONCOLOGÍA	QUITO		0,00		0,00	
		P&B CORPORATIVO	QUITO		0,00		0,00	
		P&B INDIVIDUAL	QUITO		0,00		0,00	
		P&B POOL	QUITO		0,00		0,00	
		RECAUDACIONES NEGOCIOS	QUITO		0,00		0,00	
		VENTAS	QUITO		0,00		0,00	
		general		0,00	0,00	0,00	0,00	

BENEFICIOS ADICIONALES (ANTIGUO)				\$ 200.000,00	\$ 30,00	\$ 0,00	
No	Área	Departamento	Sucursal	CAPACITACIÓN	SUPERMAX	UNIFORME	Total Gasto
1	COMERCIAL	COORDINACIÓN DE NEGOCIOS ONOCARE	QUITO	790,51	30,00	0,00	1.510,82
7	COMERCIAL	COORDINADORES DE NEGOCIO	QUITO	5.533,60	210,00	0,00	10.575,75
2	COMERCIAL	GERENCIA COMERCIAL CORPORATIVO SIERRA	QUITO	1.581,03	60,00	0,00	3.021,64
1	COMERCIAL	GERENCIA COMERCIAL NACIONAL	QUITO	790,51	30,00	0,00	1.510,82
1	COMERCIAL	GERENCIA COMERCIAL ONCOCARE	QUITO	790,51	30,00	0,00	1.510,82
2	COMERCIAL	MERCADEO	QUITO	1.581,03	60,00	0,00	3.021,64
2	COMERCIAL	SUB GERENTE COMERCIAL INDIV SIERRA	QUITO	1.581,03	60,00	0,00	3.021,64
118	COMERCIAL	VENTAS	QUITO	93.280,63	3.540,00	0,00	178.277,01
8	COMERCIAL	VENTAS ONCOCARE	QUITO	6.324,11	240,00	0,00	12.086,58
10	PRESTACIONES Y BENEFICIOS	AUDITORIA MEDICA	QUITO	7.905,14	300,00	0,00	15.108,22
24	PRESTACIONES Y BENEFICIOS	CALL CENTER	QUITO	18.972,33	720,00	0,00	36.259,73
3	PRESTACIONES Y BENEFICIOS	CONVENIOS	QUITO	2.371,54	90,00	0,00	4.532,47
22	PRESTACIONES Y BENEFICIOS	EJECUTIVO CORPORATIVO	QUITO	17.391,30	660,00	0,00	33.238,09
27	PRESTACIONES Y BENEFICIOS	EJECUTIVO CTA INDIVIDUAL	QUITO	21.343,87	810,00	0,00	40.792,20
1	PRESTACIONES Y BENEFICIOS	Gerencia Prestaciones y Beneficios	QUITO	790,51	30,00	0,00	1.510,82
19	PRESTACIONES Y BENEFICIOS	LOCAL DE ATENCIÓN	QUITO	15.019,76	570,00	0,00	28.705,62
5	PRESTACIONES Y BENEFICIOS	RECAUDACIONES	QUITO	3.952,57	150,00	0,00	7.554,11
253		general		200.000,00	7.590,00	0,00	382.238,00

INVERSIONES Y PROYECTOS			
DEPARTAMENTO	CONCEPTO	VALOR	
SISTEMAS			
SISTEMAS			
SISTEMAS			
SISTEMAS			
RR HH			
RR HH			
FINANZAS Y ADMINISTRACIÓN			
FINANZAS Y ADMINISTRACIÓN			
GERENCIA GENERAL			
GERENCIA COMERCIAL			
GERENCIA DE INNOVACIÓN Y PROCESOS			
GERENCIA DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO			
PRESIDENCIA			
	TOTAL PROYECTOS ASIGNACIÓN	0	
		-	0
		-	0
		-	0
		-	0

DETALLE NUEVAS CONTRATACIONES (NEGOCIO)									
No	ÁREA	PRODUCTO	SUCURSAL	MES INICIO	SUELDO	BENEFICIOS ADICIONALES	B. DE LEY	T. G VARIABLE	
	COMERCIAL								
	VENDEDOR		QUITO						
	DIRECTOR DE VENTAS		QUITO						
	COORDINADOR DE NEGOCIO		QUITO						
	ASISTENTE DE SALA		QUITO						
	PRESTACIONES Y BENEFICIOS								
	EJECUTIVO DE CUENTA		QUITO						
	MEDICO AUDITOR		QUITO						
	ENFERMERA LIQUIDADORA		QUITO						
	ENFERMERA VISITA HOSPITALARIA		QUITO						
	EJECUTIVO DE FIRMA AUTORIZADA		QUITO						
	ENFERMERA DE LOCALES		QUITO						
	ASISTENTE DE CONVENIOS		QUITO						
	EJECUTIVOS CALL CENTER		QUITO						
	MEDICO AUDITOR CALL CENTER		QUITO						
	ENFERMERA CALL CENTER		QUITO						
0	TOTAL QUITO								

CONTRATACIONES PERSONAL ADMINISTRATIVO									
No	ÁREA	PRODUCTO	SUCURSAL	MES INICIO	SUELDO	BENEFICIOS ADICIONALES	B. DE LEY	T. G VARIABLE	G.TOTAL
	ASISTENTE ADMINISTRATIVO	NACIONAL							
	AUXILIAR DE SERVICIOS GENERALES	NACIONAL							
	MENSAJERO	NACIONAL							
	ASISTENTE FINANCIERO	NACIONAL							
	ASISTENTE CONTABLE	NACIONAL							
	ASISTENTE DE TESORERÍA	NACIONAL							
	ASISTENTE RRHH	NACIONAL							
	SOPORTE USUARIOS	NACIONAL							
	DESARROLLO DE SISTEMAS	NACIONAL							
	ASISTENTE DE GERENCIA GENERAL	NACIONAL							
	COORDINADOR DE INNOVACIÓN DE PROCESOS	NACIONAL							
0	TOTAL GENERAL	TOTAL GENERAL			0	0	0	0	0

Elaborado por: La Autora

Anexo No 11 Detalle Contrataciones Presupuesto 2011

RESUMEN DE CONTRATACIONES (GASTOS DEL NEGOCIO)				FIJAS	VARIABLES
No	ÁREA	PRODUCTO	SUCURSAL	TOTAL	TOTAL
16	Total VENDEDOR	INDIVIDUAL	QUITO	87.083	0
1	Total DIRECTOR DE VENTAS	INDIVIDUAL	QUITO	11.748	10.780
4	Total VENDEDOR	ONCOCARE	QUITO	20.890	0
1	Total EJECUTIVO DE CUENTA	INDIVIDUAL	QUITO	6.480	1.820
1	Total ENFERMERA LIQUIDADORA	INDIVIDUAL	QUITO	9.592	2.310
2	Total EJECUTIVO DE CUENTA	CORPORATIVO	QUITO	12.312	3.458
1	Total MEDICO AUDITOR	CORPORATIVO	QUITO	14.496	3.360
1	Total ENFERMERA LIQUIDADORA	CORPORATIVO	QUITO	8.720	2.100
1	Total EJECUTIVO DE CUENTA	ONCOCARE	QUITO	6.480	1.820
1	Total MEDICO AUDITOR	ONCOCARE	QUITO	8.456	1.960
1	Total ENFERMERA LIQUIDADORA	ONCOCARE	QUITO	6.104	1.470
1	Total ENFERMERA VISITA HOSPITALARIA	DISTRIB. NEG	QUITO	7.848	1.890
2	Total EJECUTIVOS CALL CENTER	DISTRIB. NEG	QUITO	10.368	2.912
1	Total ENFERMERA CALL CENTER	DISTRIB. NEG	QUITO	8.720	2.100
22	Total VENDEDOR	INDIVIDUAL	GUAYAQUIL	92.262	0
1	Total DIRECTOR DE VENTAS	INDIVIDUAL	GUAYAQUIL	10.680	9.800
4	Total VENDEDOR	ONCOCARE	GUAYAQUIL	20.890	0
1	Total EJECUTIVO DE CUENTA	INDIVIDUAL	GUAYAQUIL	6.480	1.820
1	Total MEDICO AUDITOR	INDIVIDUAL	GUAYAQUIL	12.080	2.800
1	Total ENFERMERA LIQUIDADORA	INDIVIDUAL	GUAYAQUIL	6.976	1.680
2	Total EJECUTIVO DE CUENTA	CORPORATIVO	GUAYAQUIL	11.664	3.276
1	Total MEDICO AUDITOR	CORPORATIVO	GUAYAQUIL	12.080	2.800
1	Total ENFERMERA LIQUIDADORA	CORPORATIVO	GUAYAQUIL	8.720	2.100
1	Total ENFERMERA VISITA HOSPITALARIA	DISTRIB. NEG	GUAYAQUIL	8.720	2.100
1	Total EJECUTIVOS CALL CENTER	DISTRIB. NEG	GUAYAQUIL	5.832	1.638
1	Total ENFERMERA CALL CENTER	DISTRIB. NEG	GUAYAQUIL	7.848	1.890
2	Total VENDEDOR	INDIVIDUAL	CUENCA	5.222	0
73	Total general			428.751	65.884

NUEVAS CONTRATACIONES PERSONAL ADMINISTRATIVO				
No	ÁREA	PRODUCTO	SUCURSAL	TOTAL
1	Total ASISTENTE ADMINISTRATIVO	NACIONAL		9.438
0	Total AUXILIAR DE SERVICIOS GENERALES	NACIONAL		0
0	Total MENSAJERO	NACIONAL		0
0	Total ASISTENTE FINANCIERO	NACIONAL		0
0	Total ASISTENTE CONTABLE	NACIONAL		0
0	Total ASISTENTE DE TESORERÍA	NACIONAL		0
0	Total ASISTENTE RRHH	NACIONAL		0
1	Total SOPORTE USUARIOS	NACIONAL		12.080
2	Total DESARROLLO DE SISTEMAS	NACIONAL		32.000
0	Total ASISTENTE DE GERENCIA GENERAL	NACIONAL		0
0	Total COORDINADOR DE INNOVACIÓN DE PROCESOS	NACIONAL		0
0	Total 0		0	0
4	Total general			53.518

Elaborado por: La Autora

**Anexo No 12 Detalle de Inversiones Presupuesto
2011**

INVERSIONES Y PROYECTOS

DEPARTAMENTO	CONCEPTO	VALOR	
SISTEMAS	ESTRUCTURA BÁSICA SALUD	240.000	
SISTEMAS	ESTRUCTURA BÁSICA ADSAMED	50.400	
SISTEMAS	PROY EXCHANGE,PROJECT	18.000	
SISTEMAS	PROYECTOS IT	0	
RR HH	MEJORAS ESOL - INTRANET	10.000	
RR HH	OTROS		
FINANZAS Y ADMINISTRACIÓN		50.000	
FINANZAS Y ADMINISTRACIÓN	ADECUACIONES Y REMODELACIONES	80.000	
GERENCIA GENERAL		30.000	
GERENCIA COMERCIAL		0	
GERENCIA DE INNOVACIÓN Y PROCESOS		0	
GERENCIA DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO		0	
PRESIDENCIA		0	
	TOTAL PROYECTOS	478.400	
	ASIGNACIÓN		VALOR
	Febrero 2011	159.466,67	48.726
		159.466,67	31.007
		159.466,67	22.148
		478.400,00	101.881

Elaborado por: La Autora

Anexo No 13 Políticas de la Empresa en Relación a sus Proyecciones del Presupuesto

- Los gastos administrativos se deben distribuir a nivel nacional, asignando el 48% Sierra, 48% Costa, 4% Cuenca.
- Todos los departamentos de la empresa deben entregar sus porcentajes de distribución de gastos, los mismos que serán aplicados dentro del presupuesto y registro de las transacciones.
- La contratación de personal debe realizarse con el proceso de reclutamiento de personal, según las necesidades de cada área, las mismas que deben estar aprobadas por el Gerente General de la empresa.
- La estimación de los gastos de operación, como publicidad, tarjetas de identificación, brokers son responsabilidad de la Gerencia Comercial y de mercadeo respectivamente.
- La proyección de los gastos debe contener el porcentaje de inflación anual, y adicionar las variables pertinentes.
- Las inversiones y proyectos serán depreciados a 5 años una vez que se encuentren concluidos, los activos fijos serán activados desde la fecha de compra.
- La cartera de inversiones está en función a la política de inversiones de las empresas del grupo, por lo que los excesos de efectivo o liquidez deben ser colocadas en inversiones en el sector financiero.

- El presupuesto es el plan de acción anual en función a la planificación estratégica, en caso de que este requiera de modificaciones debe ser aprobados por el presidente de la Corporación y por el Comité Presupuestario de las empresas del Grupo.

Anexo No. 14 Procesos Presupuestarios Saludsa

