

INFORME DE GERENCIA GENERAL

Señor Presidente y Señores Accionistas:

El presente informe de Gerencia General, tiene como objetivo someter a consideración de la Junta General de Socios de Soden Social Dental Cía. Ltda., los temas de mayor relevancia del 2015 de las actividades realizadas. Se incluyen también los resultados de gestión alcanzados por esta Gerencia General.

Es importante mencionar que la actual administración está en funciones desde el 23 de enero del 2015.

El año 2015 ha sido marcado por avances en el ordenamiento de la compañía a través de la creación de un sistema de gestión de calidad que ha sido implantado en varias áreas de la Clínica, procedimientos, programas e instructivos que deberán ser supervisados a fin de tener los resultados esperados. Se deberá presentar los resultados oportunamente para realizar el análisis, cumplimiento de los compromisos de mejoramiento. Posteriormente y conforme a las acciones que surgen del análisis de resultados, se deberá evaluar la necesidad de realizar modificaciones. Este es un proceso continuo que deberá llevar a la Compañía hacia una certificación de calidad como es la ISO9001.

Otra actividad importante que tiene afectación directa sobre los resultados de la Compañía es el acuerdo con el IESS para la ampliación en el horario de atención. Por lo que a partir del 1 de agosto del 2015 la Clínica atiende en dos horarios de lunes a viernes de 7:00 a 15:00 y de 15:30 a 7:30; y los días sábados de 8:00 a 16:00.

El aumento de capital resuelto por la Junta General de socios del 21 de abril del 2015, tuvo la finalidad de fortalecer el patrimonio de la Compañía y darle una buena posición financiera así como el mejor cumplimiento de su objeto social.

He considerado oportuno segmentar las áreas de trabajo para un mejor entendimiento de su alcance:

1. Financiero - Legal
2. Administrativo - Operativo
3. Recursos Humanos
4. Comercial
5. Análisis de Gastos
6. Conclusiones

1. FINANCIERO Y LEGAL

Auditoría:

Dentro de esta área se contrató los servicios de Auditoría de la firma Pacheco Osorio Hnos., Consulting Financial & Audit a fin de que se auditen los estados financieros de la Compañía correspondientes a los años 2013 y 2014; de donde se derivaron algunas recomendaciones a ser implementadas tanto administrativas como tributarias, quedando pendiente la resolución sobre los justificativos presentados por la gerencia anterior. Sobre las declaraciones sustitutivas de las declaraciones de impuestos se pagó los valores generados sin intereses ni multas acogiéndonos a la amnistía tributaria aplicada el año pasado.

Hay que recalcar que dichos estados financieros así como la información relacionada presentada a la Superintendencia de Compañías fue gestionada por esta Administración pero su contenido fue responsabilidad de la Administración anterior.

Políticas Contables:

Dentro de las recomendaciones de auditoría se procedió a implementar las principales políticas contables a aplicar bajo normas internacionales de información financiera para pymes; que si bien es cierto estaban siendo aplicadas implícitamente, las mismas no estaban documentadas y adaptadas según los requerimientos de la Clínica.

Seguros Generales:

Por seguridad financiera y operativa de la compañía, así como para prever contingencias; se contrató una póliza de seguros generales a través de la compañía Liberty, que incluye los principales rubros como son: Incendio, robo/asalto, equipo electrónico, fidelidad, responsabilidad civil entre otros.

Valoración de Activos:

Con la finalidad de tener un registro y control de los activos de la Clínica se realizó la valoración de Activos Fijos para aplicación de NIIF. Elementos como la identificación, etiquetado y codificación fueron los resultados de este trabajo.

Estudio Actuarial:

Con el objeto de uniformizar criterios financieros, contables y actuariales a nivel mundial se han desarrollado las normas internacionales de información financiera (NIIF) que en el caso de la NIC19, referente a beneficios a los empleados, regula el tratamiento contable y la información que se requiere desglosar respecto a las obligaciones de largo plazo. Información básica para realizar las provisiones contables. En el balance lo podrán ver reflejado en Pasivos No Corrientes "Beneficios definidos Post-empleo".

Registro de Marca:

Se realizó el registro del logo y nombre ante el Instituto Ecuatoriano de la Propiedad Intelectual a fin de que la marca SODEN SOCIAL DENTAL, quede registrada, al momento de este informe se encuentra publicada en GACETA a la espera de emisión del título.

2. ADMINISTRATIVO – OPERATIVO

Control Interno:

- Control, medición y registro en las historias clínicas de los signos vitales a cada paciente según lo dispuesto en dicho documento. Para lo cual se debió comprar unidades móviles que permitan el uso de las Auxiliares (Balanza, tensiómetro y termómetro digital).
- Archivo físico de historias clínicas ordenadas en forma alfabética que permite contar con un instrumento legal para el seguimiento, control de pacientes y evidencia legal en caso de reclamación no solo desde el punto de vista médico sino económico.
- En el área de esterilización se incremento el inventario, sobre todo para instrumental de exodoncia. Se implementó el uso del autoclave (esterilización a vapor) en el caso de los instrumentos de cirugía y exodoncia considerados de alto riesgo.
- En el mes de mayo, el IESS dejó de emitir el denominado "archivo plano" que consiste en la base de datos que contienen los procedimientos y la facturación mensual por lo que fue necesario disponer de una estructura a nivel de recursos humanos para la elaboración y presentación de este documento, único instrumento habilitante para el cobro de los procedimientos. Tarea realizada de Junio a Diciembre del 2015.
- Procedimientos como "exodoncias en dientes erupcionados" fueron implementados en el año 2015 ya que son parte de los servicios que debía prestar la Clínica y por motivos no documentados el procedimiento no estaba siendo realizado.
- Para el año 2016 se implementará la prescripción de medicinas. Dando cumplimiento al Contrato original firmado con el IESS, en su cláusula Tercera Objeto del Contrato, numeral 3.03 "...además medicamentos que se encuentran dentro del cuadro básico de medicamentos...". Cabe indicarse que a la fecha este procedimiento funciona con éxito; para lo cual se realizó un convenio con el grupo ABFarma y sus farmacias SANA SANA.

Sistema de Gestión de Calidad:

- Es importante contar con un sistema de gestión de calidad que permita el ordenamiento de los procedimientos de la Clínica por lo que al momento se han desarrollado los siguientes documentos y es importante su implantación y seguimiento para lograr los objetivos deseados que son de ordenamiento, control, reducción de costos y recursos. Las áreas en las que se han dado prioridad son:
 - a) **Ambiente:**
 - Programa de Buenas Prácticas Ambientales
 - Programa de Control y Prevención de Riesgo

 - b) **Cliente/Paciente:**
 - Encuesta de satisfacción
 - Instructivo Reglas de Cortesía y Trato al paciente

 - c) **Clínica:**
 - Instructivo de Agenda Cruzada
 - Instructivo Manejo Shock Anafiláctico
 - Instructivo Prescripción de Medicamentos
 - instructivo Procedimientos Habilitados por el IESS
 - Registro Diario de Pacientes
 - Parte Diario
 - Instructivo para el Manejo de Discrepancias
 - Reporte Diario de Indicencias

 - d) **Comunidad:**
 - Programa de Cooperación Comunitaria

 - e) **Contable:**
 - Instructivo de Facturación
 - Políticas Contables

 - f) **Equipos/Activos:**
 - Hoja de Vida de Equipos
 - Instructivo Mantenimiento Equipos
 - Registro Activos Soden
 - Programa de Inspección y Mantenimiento

**g) Limpieza:**

- Instructivo de Limpieza
- Registro Semanal de Limpieza

h) Personal:

- Formato Acta de Reuniones personal
- Formato Ausencia de trabajo
- Lista de Entrega de Documentos
- Manual de Talento Humano – Orgánico Funcional
- Programa de Capacitación y Adiestramiento
- Reglamento de Seguridad y Salud Ocupacional
- Reglamento Interno de trabajo
- Regiamento Uso de Uniformes

j) Proveedores:

- Ficha de Evaluación y Reevaluación Proveedores
- Lista de Proveedores
- Orden de Trabajo de Laboratorio
- Ficha pago proveedores
- Procedimiento de Evaluación y Selección de Proveedores
- Sistema de Solicitud de Recursos

ESPECIALIDADES ODONTOLÓGICAS

3. RECURSOS HUMANOS

- **Ministerio de Relaciones Labores:** En cumplimiento de la ley, fue importante elaborar y registrar el REGLAMENTO INTERNO DE SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO. Al momento la Clínica ha creado el Comité Paritario con sus delegados por parte del Empleador y Empleados.
- **Seguridad Ocupacional:** Como parte del reglamento interno de seguridad y salud del trabajo se realizó el chequeo médico al personal que labora en la Clínica, abriendo las respectivas historias clínicas así como las charlas de capacitación derivado de este programa.
- **Capacitaciones:** Dentro del plan de capacitación de la Clínica se plantea realizar un programa anual a fin de cubrir las áreas de mayor riesgo. Para el año 2015 se dictó una capacitación a través de la Cruz Roja sobre primeros auxilios y manejo de shock anafiláctico.
- **Charlas:** Dentro de las charlas realizadas para los empleados se dio énfasis a los procedimientos a realizarse con pacientes del IESS, elementos tomados en cuenta por auditoría y análisis de las historias clínicas. Además se ofreció una charla denominada la Empresa de Hoy, que buscaba un análisis de temas como el trabajo en equipo, crisis, cambios y conflictos que conduzcan a un crecimiento a nivel personal y profesional.

El Modelo persigue una mejora y los siguientes resultados:

- ✓ Volúmen de negocios
- ✓ Seguridad y sostenibilidad
- ✓ Satisfacción del cliente
- ✓ Eficiencia en procesos
- ✓ Motivación y rendimiento de los profesionales

En definitiva, un incremento del beneficio y la rentabilidad de la Clínica.

4. COMERCIAL

Tomando en cuenta que el IESS es nuestro principal cliente, a continuación expongo los hechos más relevantes:

- Firma de adendum al convenio en el mes de octubre a pesar de que el mismo no tiene fecha de caducidad por información del IESS este documento solo fue firmado por los proveedores de servicios que cumplen y están ratificados en continuar con la atención.
- La producción del año 2015 equivale a un total de US\$1,027.936.28 y una facturación efectiva de US\$924,589.38 que corresponde a saldos de la producción del 2014 y parte del 2015.
- De la producción reportada al 31 de diciembre del 2015, quedó un valor por cobrar al IESS de US\$376.495.09, que equivale a un 37% en relación a la producción; para el año 2014 esta cifra fue de 29%.

Observaciones:

- a) Para realizar un análisis objetivo de la productividad se debe tomar en cuenta el número de pacientes que representa el 100% de la atención; es decir en el horario de la mañana de 16 pacientes y para el horario de la tarde de 8 pacientes. Con estos datos se determina que para el año 2014 la asistencia diaria llegó al 71.94% (11.51 pacientes) y en el 2015 a 70.38% (11.26 pacientes).
- b) El nivel de ausentismo se mantiene.
- c) Problemas con agendamiento en call center.
- d) Es recomendable trabajar en un sistema de call center propio.

- e) Estas alternativas son las óptimas y las confirmadas por auditoría del IESS en cuanto a las combinaciones posibles a fin de no tener objeciones; sin embargo, hay que recalcar que no siempre es posible ya que en muchos casos los pacientes llegan tarde, o a su vez el procedimiento a aplicar se torna más complicado. En el caso de los niños los valores son menores, por lo que es importante tratar de aplicar todos los procedimientos a fin de garantizar un valor mínimo por paciente.

ANÁLISIS DE VENTAS CLÍNICA PRIVADA

Al iniciar la administración de la Compañía se pudo evidenciar que no existía un plan comercial para la promoción de los servicios de la Clínica Privada, por lo que fue importante realizar una revisión a los precios, así como otras estrategias de mercadeo para determinar que acciones se deben seguir, partimos de una encuesta a los clientes cuyos resultados se adjuntan. Este proceso se lo realiza hacia el último trimestre del año; sin embargo de esto existe un incremento en ventas del 42.48% que representa un valor de aproximadamente US\$40,000.

Las acciones a ser implementadas en este año que mejorará este servicio son:

1. Call center
2. Paquetes promocionales
3. Convenio de atención de salud/seguros médicos
4. Mayor promoción a través de página web (en desarrollo) y redes sociales . www.socialdental.com.ec

5. ANÁLISIS DE GASTOS

Con la finalidad de analizar los rubros más significativos para la operación de la Clínica, a continuación un resumen de los mismos, cuyo detalle podrá ser revisado en los estados financieros del año 2015:

RESUMEN DE GASTOS	PORCENTAJE GASTOS EN BASE A VENTAS
CONCEPTO	%
SUELDOS, IESS, BENEFICIOS SOCIALES EMPLEADOS	43.66%
DIETAS & BONOS SOCIOS DE LA COMPAÑÍA	20.48%
HONORARIOS PROFESIONALES ESPECIALISTAS	8.46%
INSUMOS ODONTOLÓGÍA	7.30%
ARRENDAMIENTO Y GASTOS BASICOS	3.82%
HONORARIOS OTROS SERVICIOS PROFESIONALES (CONTABLES, AUDITORÍA, TRIBUTARIO, LEGAL)	3.35%
MANTENIMIENTO CLÍNICA	2.62%
OTROS GASTOS	10.31%
TOTAL	100%

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

El año 2015 fue un año de cambios importantes para Soden Social Dental Cia. Ltda.; partiendo desde la misma administración, fue un reto el hacernos responsables del manejo de la compañía ya que la transición no fue realizada en forma organizada. Temas administrativos y financieros no fueron documentados, la carencia de información originó demora en la obtención de resultados no solo desde el punto de vista económico, sino administrativo.

Al cierre de este periodo la Compañía ha cumplido con todos los requerimientos legales y se encuentra al día con sus obligaciones (a nivel tributario, seguridad social y permisos básicos para su funcionamiento). Hay que recalcar que la Clínica estaba registrada ante el Ministerio de Salud Pública como Consultorio, más no como Clínica o Centro Especializado, trámite que fue importante realizar ya que con esta situación se corría el riesgo de ser sancionados. Para lo cual se tuvo que realizar una nueva acreditación, aceptando las recomendaciones realizadas por el MSP, así como el ingreso de profesionales para cada una de las especialidades ofertadas por la Clínica.

Es importante completar el proceso con el Ministerio de Ambiente, a fin de registrar el Plan de Manejo Ambiental de la Clínica para su posterior registro ambiental.

No existe documentación sobre el permiso de funcionamiento del equipo de rayos-x periapical; sin embargo la certificación personal de usuario si consta. Importante regularizar este asunto, tomando en consideración que la Clínica adquirió un equipo nuevo. Al momento el uso esta restringido solo para pacientes privados.

Documentos e información sobre el libro de actas, reuniones, resoluciones desde la creación de la Clínica hasta enero 22, 2015, no existen por lo que recomiendo que la Administración anterior entregue estos datos a fin de documentar y consolidar el libro societario de la empresa.

Con la finalidad de tener un mejor control financiero, se recomienda la adquisición de un sistema contable que permita tener mayores seguridades y genere información financiera útil para la toma de decisiones, de igual forma que facilite el realizar análisis de facturación y rentabilidad en forma efectiva.

El determinar las líneas de productos (servicios) por su especialidad permitirá contar con información precisa.

Es importante definir la compra del bien inmueble para realizar un ante proyecto que permita plasmar los objetivos planteados por los Socios y además sea parte integral del plan de negocios de la Compañía para los próximos dos años. Con la estructura actual, el crecimiento de la Clínica se ve limitado ya que el espacio físico condiciona su operación.

La creación de un call center propio que recuerde a los pacientes del IESS su cita, ayudará a reducir el nivel de ausentismo, factor determinante para la producción y facturación de la Clínica. El contar con una base de datos será una herramienta importante para realizar campañas de promoción y seguimiento a los pacientes.

Agradezco la confianza depositada por usted señor Presidente y su apoyo a la gestión realizada; así como al equipo de trabajo liderada por los señores Mario Rosero, Roger Dominguez y Luis Redin en sus respectivas áreas de trabajo; de igual forma a cada uno de los empleados que hacen Social Dental Cia. Ltda.

Atentamente,



Mariela Cárdenas M.

Gerente General

Quito, 30 de marzo del 2016