

Luego de ser nombrado legalmente por la junta general de accionistas el día 30 de mayo del año 2011, y ante la decisión personal del anterior gerente general de la empresa de no entregar formalmente las instalaciones de la misma así como los documentos existentes en la empresa, esto es estados de cuentas bancarias, situaciones de estado a la fecha, libros contables, libros de actas de juntas, y directorios, estatutos, inventarios, etc. etc. y también ante la negativa de proporcionar el visto bueno para realizar las transferencias de los sueldos y honorarios del mes en el que aún era gerente (mayo del 2011), inmediatamente se procedió a realizar la legalización de los nombramientos de presidente y gerente general de la empresa, ante los organismos de control del estado, poder así realizar el cambio de firmas, para poder firmar cheques de sueldos y honorarios, y recién ahí desempeñar formalmente nuestras funciones. Luego de tres días de instalarnos en funciones, tuvimos que ingresar en la oficina de la gerencia, en presencia de testigos con el fin de tomar posesión de la misma, y a los pocos minutos, gracias a una denuncia anónima, recibimos la visita de los inspectores del MINISTERIO DE RELACIONES LABORALES, los que le hicieron a la empresa una serie de observaciones, que fueron motivo de una multa significativa (\$ 1.300), que hoy aún está en proceso de apelación. Las observaciones de los inspectores fueron:

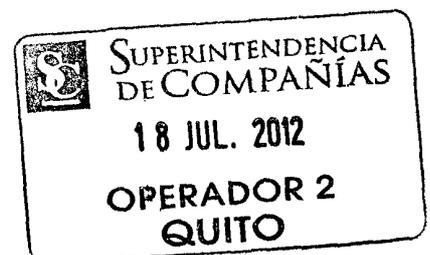
1. La empresa no contaba con contratos debidamente legalizados.

Este problema se soluciona caso por caso, ya que existen algunos trabajadores que mantienen relación de dependencia con los diferentes patronos que ha tenido la empresa desde que se formó, INCAFOE, S SALUD, DR. CARLOS GUAYASAMIN, y, SONRIECUADOR S.A. desde el año 2007.

2. La empresa no contaba con un trabajador DISCAPACITADO, por cada 25 trabajadores, tema que ya ha sido solucionado con la contratación de una persona que tiene discapacidad auditiva, y que el día de hoy realiza la limpieza de las clínicas Carolina y Laser.
3. No existían avisos de entrada al IESS.

Hoy todos los trabajadores que prestan su contingente tienen su carpeta personal debidamente ordenada, donde a más del aviso de entrada, también descansan amonestaciones, permisos, comunicaciones, etc.

4. No existían planillas de pago de décimos tercero y cuarto ni en la empresa, ni inscritos en el MINISTERIO DE RELACIONES LABORALES.
Hoy las planillas de pago de utilidades están debidamente registradas en dicho ministerio.
5. La empresa no contaba con un reglamento de trabajo.



El reglamento de trabajo según los lineamientos generales y según el formato que nos fue entregado por el ministerio de relaciones laborales para las clínicas odontológicas, se encuentra aprobado en dicho ministerio y por primera vez desde el inicio de la empresa contamos con un reglamento legalmente elaborado.

6. La empresa no contaba con un reglamento interno de seguridad.

Hoy Se encuentra en trámite la elaboración del mencionado reglamento, trámite que demora, gracias a la gran cantidad de solicitudes alrededor de 9 meses.

7. No existía una planilla de empleados publicada en la empresa. La planilla completa de empleados, se encuentra a la vista publicada en la oficina de contabilidad.

Además de estos temas, la administración actual, ha trabajado en otros frentes, cuya resolución, como ya veremos, ponía en algunos casos en peligro la normal operatividad de nuestra empresa y son los que a continuación se detallan.

8. En comunicación del SRI No. Se solicita un detalle completo y pormenorizado de las facturas emitidas a los pacientes y de las ventas de comercialización correspondientes al año 2010 hasta junio del 2011 que sumaron \$ 72.673, documentos estos que fueron digitados uno por uno, encontrándose que muchas de ellas estaban desaparecidas, en estado de descomposición o ilegibles pues se habían mojado o descompuesto debido a que la empresa no poseía una política de manejo y archivo de las facturas adecuado. En ese entonces el SRI exigía una antigüedad de 7 años de este tipo de documentos, hoy la antigüedad de los documentos es de 10 años. Hoy se le ha dado ya un manejo integral y de custodia eficaz al archivo de los mismos, situando en cada sucursal, ambientes específicos para tal efecto. Cabe anotar que hemos respondido con eficacia a 11 comunicaciones y requerimientos del SRI.
9. luego de haber recibido la visita de la comisión de energía atómica, y con el afán de evitarle a la empresa un lio de carácter laboral, se procedió a establecer una alianza estratégica con el Sr. Tito López que instaló su equipo panorámico, en la sucursal de la carolina, encargándose él de las películas radiográficas, líquidos, y contratación del personal que toma las radiografías, cuyo sueldo corre por su cuenta, siendo el valor total de la radiografía panorámica y lateral dividido en partes iguales para la empresa y para el Sr. López. De esa manera la empresa se ha blindado de las observaciones de tipo laboral que podrían suscitarse, pues el estado ha establecido que únicamente son los radiólogos titulados quienes pueden tomar radiografías, y un salario para un tecnólogo en radiografías es de por lo menos \$ 750.00 mensuales. En cambio con esta modalidad se recibe sin ningún gasto la cantidad de \$ 1200.00 mensuales aproximadamente, además el objetivo es el de ofrecer a nuestros pacientes bajo la misma modalidad para finales del presente año, las radiografías panorámicas y laterales digitales, así como, el sistema de

radiografía portátil, (tipo polaroid) con la que el paciente ya no se tendrá que levantar de su sillón odontológico.

10. Desde el punto de vista jurídico, esta administración ha tenido que resolver la demanda laboral que en su momento han entablado con la empresa los trabajadores de las sucursales de Ambato y Riobamba, sucursales que por decisión del directorio tuvieron que ser cerradas, ya que no recibimos respuesta alguna de los requerimientos de información de ingresos, egresos operatividad, novedades, etc.etc. en el caso de la sucursal de Riobamba, a la que se le tuvo que subsidiar el arriendo, y en el caso de Ambato se tuvo que completar desde Quito los sueldos de los empleados. Además hemos tenido que enfrentar la sanción de \$ 1.300.00 que nos impuso el ministerio de relaciones laborales, sanción que como dijimos anteriormente se encuentra en proceso de apelación. También se está enfrentando un requerimiento de la Defensoría del Pueblo por una queja presentada por un paciente de la clínica del sur (a manera de información ya que esta demanda corresponde al año 2012). El empleado Luis Lamíña inició también una demanda legal en contra de la empresa en contra del gerente general y de la coordinadora de la clínica de la Shiris, este es un proceso judicial que por tener una estrategia no se lo puede desmenuzar públicamente por razones de seguridad.
11. En el año 2011 las ventas de la empresa en las tres sucursales descendieron en el orden del 13%, porcentaje que luego de haber hecho el respectivo análisis, responde a una serie de factores como :
 - 11.1 La oferta por parte del estado de servicios odontológicos a los afiliados al IESS y sus familias, inclusive se sabe que muy pronto los tratamientos odontológicos además ofrecerán ortodoncia, cirugía maxilofacial, etc. aunque en algunas dependencias del IESS ya se realizan estas especialidades.
 - 11.2 El apareamiento y crecimiento de la competencia.
 - 11.3 El apareamiento y crecimiento de los seguros privados
 - 11.4 El maltrato que muchos de nuestros pacientes han sufrido en las tres sucursales de nuestra empresa por parte de los profesionales y del personal de servicios, entre las causas más importantes.

Ante este problema se elaboro un plan integral de contingencia que sin duda va a ayudar a solucionar este inconveniente, de manera sintomática, ya que está por terminar de elaborarse la estrategia de marketing para la empresa, cuyo objetivo a largo plazo es el de volver a situar a la empresa en líder de la odontología nacional. Este plan de contingencia emergente consta de los siguientes puntos:

- Se remodeló y pintó las clínicas de la empresa, implementándose áreas de recepción, sistema de amplificación, dispensadores de agua, acceso para el paciente del periódico hoy que se encuentra diariamente en todas las clínicas, esto gracias a la suscripción anual que tenemos; y, que aparte de ofrecer una mejor atención a nuestro paciente, nos permitió gozar durante un mes de publicidad gratuita en publicaciones diarias, estando pendiente la publicación

de un suplemento de 4 pág. En el que se publicitará a las clínicas de manera exclusiva, únicamente falta enviar el texto del suplemento que ya está listo. El día de hoy nadie puede negar el gran salto cualitativo que hemos dado en la presentación y en la imagen que ofertan hoy las sucursales de la carolina y Sur, (estando pendiente alguna remodelación planeada en la clínica de la Shiris), así como el solo hecho de tener facturas de atención impresas a través del sistema contable. También en las salas de espera de todas las clínicas, estamos muy próximos a pasar videos educativos, informativos y culturales en los televisores, siempre enfocados a la odontología, evitando así proyectar programas no aptos para niños o proyectar programas con los que no todos los pacientes que están en la sala de espera puedan estar de acuerdo, más bien también la empresa gana en imagen y seriedad.

- Se tiene listo el ciclo de charlas para odontólogos y personal de apoyo sobre atención al cliente, relaciones humanas y marketing en odontología. La primera charla ésta programada para el día jueves 31 de mayo del presente año, y ésta como las demás charlas y/o talleres que se dictarán sobre el tema, van a tener la participación obligatoria de Odontólogos y auxiliares que laboren en nuestra empresa. Cabe aclarar que en lo posterior esto tiene que ser, y va a ser parte de un verdadero plan estratégico permanente como política de la empresa.
- Se han hecho reajustes en la atención de las clínicas, contratando en algunos casos profesionales que ayuden a descongestionar agendas con el fin de atender la demanda con la calidad y calidez que nuestro paciente se merece, además se han tomado los correctivos necesarios, con respeto pero con firmeza se están haciendo cumplir los horarios de atención que en algunos casos no estaban siendo respetados, llegando inclusive, y esto lo saben muchos colegas, a hacer esperar a los pacientes una hora o más, lo que constituye un desprestigio de nuestras clínicas ante nuestros pacientes que en muchos casos pidieron cambio de profesional o simplemente buscaron atención odontológica en otras clínicas. Esta medida no está dedicada a nadie en particular, más bien solo busca retener con profesionalismo, eficiencia y buen trato todo paciente que ingrese a nuestras instalaciones, sin embargo este evento, como muchos eventos desagradables que suceden en nuestra clínicas ocurren por no tener definidos los procesos que el crecimiento de nuestra compañía necesita, siendo esto y la planificación estratégica, una asignación pendiente que necesariamente tiene que ser solucionada en el presente año, ahora si, como un tema prioritario luego de haber prácticamente solucionado el 100% de problemas de fondo que arrastrábamos y que como dijimos anteriormente ponían en peligro nuestra existencia como compañía, hoy tenemos una empresa libre de peligros en la que se puede implementar planificación estratégica y todos los procesos que se tengan que adoptar para hacer de ésta una verdadera empresa con todas sus letras
- Se encuentra en buen camino el proyecto de implementar para la empresa y para los colegas externos un laboratorio dental que nos permita inyectar razonables cantidades de dinero a la empresa, pues hasta ahora los profesionales que hacen uso de los servicios de los laboratorios dentales, prácticamente trabajan para el laboratorio, y ya es hora de cerrar el círculo a favor de nuestra empresa.

Además se ha seguido trabajando en los siguientes frentes:

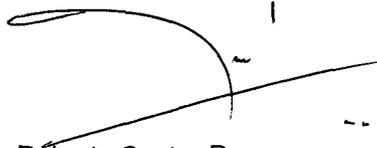
12. Se procedió a optimizar el sistema contable que la empresa adquirió hace ya varios años, teniendo hoy la oportunidad de efectuar por medio del sistema contable la facturación impresa, haciendo así mucho más fácil ejercer un efectivo control interno, así como también obtener un reporte diario de las ventas que se efectúan en cada sucursal a diario. En este sistema contable se registrarán los datos de asistencia de los empleados al trabajo y se efectuarán de ser necesario los respectivos descuentos que por atrasos o faltas injustificadas tengan los compañeros trabajadores, ya que están por colocarse en cada sucursal máquinas registradoras de asistencia digitales que van a ser parte del sistema integrado contable. Además, para finales del presente año está prevista la instalación en cada cubículo de todas las sucursales, de terminales de computador en los que constarán las historias clínicas de todos los pacientes, asignados a cada profesional, es ahí donde se tendrá que detallar el tratamiento efectuado, y el costo del mismo, dato este que pasará directamente a la caja donde automáticamente se imprimirá la respectiva factura, ganándose con esto un mejor control interno, se le dará una mejor presentación e imagen a las clínicas, y se impedirá que los profesionales atiendan a pacientes que han sido asignados a otros profesionales, pues los cambios de profesional únicamente son autorizados por el gerente general, un modelo similar se maneja, guardando las distancias en algunas dependencias del ministerio de salud, y pretendemos que en sonríe Ecuador tenga un gran éxito ya que con esta implementación se dará un salto cualitativo en la modernización de nuestra empresa acorde con la competencia en algunos casos y mejor que ella en otros. Todo esto con una inversión que no supera los \$ 4.500 en las tres clínicas. Además se están efectuando visitas sorpresas a las sucursales para realizar arqueos de caja *in situ*, el cronograma de visitas únicamente lo tiene el Sr. Contador general.
13. En lo que tiene que ver con el proceso de intervención, he de mencionar que luego de tres días de posesionados en la gerencia recibimos la visita de una delegación de la superintendencia de compañías, la misma que nos informó que la empresa se encontraba intervenida por la misma, y que esta intervención únicamente se levantaría cuando se solucionen los problemas societarios que nuestra empresa venía arrastrando desde hace ya algunos años. Para la resolución de estos problemas fueron necesarias algunas juntas extraordinarias de accionistas las que conjuntamente con la presente junta terminarán de absolver, las observaciones de la entidad de control, cabe anotar que ha sido un compromiso del Sr. Interventor dar por terminado su trabajo, luego de los informes que presente a sus superiores. Hay que mencionar además que este proceso ha tenido la duración de 12 meses, si cumplimos los plazos tratados con el Sr. Interventor, el Sr. Presidente de la compañía, y quien les habla.
14. Con la convicción cierta de que toda institución es importante en tanto y en cuanto las personas que la conforman, hagan un grupo humano único, solidario, honesto y muy bien amalgamado, se realizaron con fondos propios de los administradores de la empresa y con fondos producto de las donaciones que recibimos de algunas casas comerciales, sendos homenajes por el día del odontólogo, festejos navideños para empleados y trabajadores, además se

procedió a obsequiar flores a nuestras pacientes, a nuestras colegas y compañeras de trabajo por el día internacional de la mujer.

Este en definitiva, estimados colegas ha sido un año de transición muy fuerte y desgastante, sin embargo el optimismo sigue intacto, la aspiración de ver a esta empresa en lo más alto del convivir odontológico nacional, cada vez está más latente en los corazones de quien habla y del grupo de trabajo que me apoya, el momento de dejar a un lado la autoflagelación y los sentimientos de revancha o culpabilidad es éste, la empresa es una sola y afuera de éstas paredes hay un mundo esperando por ser conquistado, el futuro es promisorio pero debemos plantearnos todos en conjunto y en unidad la posibilidad seria de adentrarnos en él.

He puesto a su conocimiento el informe de las acciones que hemos realizado, tomando con humildad los aciertos y asumiendo con entereza y responsabilidad los fallos que en su momento pude haber cometido, rescato de estos eventos la buena voluntad y la rectitud que siempre le he puesto a cada una de las acciones de mi vida y en este período al frente de nuestra querida empresa.

FRATERNALMENTE.



Dr. Roberto Castro R.
GERENTE GENERAL SONRIECUADOR S.A.

