INFORME DE LOS ADMINISTRADORES DE

CENTRO MEDICO AMBULATORIO METROAMBULAT S.A.

A LA JUNTA GENERAL ORDINARIA DE ACCIONISTAS

Quito, 12 de Diciembre del 2016

I. ENTORNO ECONOMICO

Durante el 2015, el país evidenció una alta vulnerabilidad de su economía tanto pública como privada debido a constante reducción de los precios del petróleo durante todo el año (-40% vs 2014), lo que generó un menor ingreso de recursos a la economía y acentuó el desequilibrio en la balanza Comercial USD -2129 millones.

En 2015, Ecuador registró un crecimiento económico de 0.3% a precios constantes, equivalente a USD 69,969 millones, ubicándose muy por debajo de la media de crecimiento de los países de la región.

La inflación se ubicó en 3.38% y se ubicó por debajo del promedio de la región, gracias a estar Dolarizada.

II. SITUACIÓN DEL SECTOR SALUD

Si bien hasta el 2014, el sector Privado se había convertido en un brazo ejecutor para la Red Pública, las dificultades que presentó ésta última para cumplir con sus compromisos económicos durante el 2015, implicó que muchos prestadores del sector privado deban reducir su oferta de servicios a éste tipo de pacientes drásticamente.

III. EVOLUCION DE LA EMPRESA

El año 2015, podemos definir como un año de transición y reestructuración para Metroambulat S.A., tanto por el entorno externo, como por las necesidades internas de cambio de la compañía.

Se requirió revisar la rentabilidad de la cartera de clientes y los distintos productos ofertados, a fin de focalizar a la Compañía en los que pudieran darle la sostenibilidad del negocio en el largo plazo. La depuración de clientes generó un impacto negativo en los ingresos al cierre del 2015, mismos que registraron USD 5.2 millones (-25.3% vs. 20014)

El control de costos de la operación fue crítico y estricto, lo que comenzó a arrojar resultados positivos a partir del segundo semestre del 2015, por lo que al cierre del año, se registró un gasto anual de USD 6.1 millones (-20.4% vs 2014). Entre los procesos de reestructuración que debieron llevarse a cabo para controlar el gasto y que mayor

impacto tendrán a futuro, están la racionalización de estructura médico/administrativo, pricing y control de costos de productos, revisión de contratos y optimización de proveedores, racionalización de infraestructura física y reestructuración de pasivos.

La reestructuración de procesos operativos, permitió optimizar costos y encontrar oportunidades para ofrecer un servicio con mayor calidad y/o agilidad a los pacientes.

A nivel de cartera se realizó una importante gestión de recuperación de cartera pública y privada, lo cual ayudo a mejorar los niveles de flujos operativos.

IV. GESTIÓN COMERCIAL

Pacientes Públicos

La dificultad de recuperación de Cartera del IESS y sus altos costos asociados determinaron que si bien a nivel de presupuesto se había planificado reducir las atenciones a estos Pacientes para el 2015 a 12.000 citas, -79% vs 2014 (57.840 citas), se debido extremar la medida a mediados de año, convirtiéndolo en un negocio marginal y en noviembre minimizando las atenciones (10-20 por mes) para mantener el enfoque en la recuperación de cartera vencida. La ejecución final del 2015, determinó 6.991 citas prestadas, es decir el -42% vs presupuesto.

Pacientes Privados

El presupuesto para convenios privados y clientes particulares fue de 73.688 citas, +8% vs 2014 (68.411 citas). La ejecución del año fue 73.531 citas o el 100% vs presupuesto, concentrandose el 80% de las ventas en dos clientes, Humana y Confiamed.

A partir del segundo semestre, Metrored orientó su esfuerzo comercial a diversificar la cartera de clientes privados, enfocándose en el Segmento Asegurador y de Medicina Prepagada, segmento natural del Grupo Conclina; para el cierre del 2015, se contaba ya con un convenio firmado con PALIC (Oct.) y negociaciones avanzadas con Salud S.A. y BMI, mismas que se espera puedan cerrarse durante el primer trimestre del 2016.

Otros convenios firmados y que reforzarán la generación de volumen futuro son: Caridel, Budefinsa y Raúl Coka Barriga.

Seguridad y Salud Ocupacional

El negocio de Seguridad y Salud Ocupacional (SSO) durante los primeros meses del 2015 tuvo un repunte importante, lo que impulsó un crecimiento vs el año 2014 de 44%, pasando de 950.000 a 1'366.000 dólares; sin embargo, debido a la crisis económica, que comenzó a evidenciarse a lo largo del año, las renovaciones y nuevos negocios de SSO para el segundo semestre presentaron un impacto negativo.

Entre los principales clientes del 2015, se destacan: Otecel S.A., Confiamed (CAAM Banco Pichincha), Ferrero del Ecuador S.A., Acciona Infraestructuras S.A, Leterago del Ecuador S.A., Zaimella del Ecuador; entre otros.

Campañas Comerciales

Los resultados financieros, limitaron significativamente la capacidad para invertir en campañas promocionales y publictarias, por lo que se debió priorizar la inversión en campañas con impacto en volumen y resultados probados como Chequeo Escolar (Costa y Sierra); adicionalmente, se mantuvo una comunicación con la base de clientes a través de correos electrónicos y mensajes SMS para promocionar especialidades, horarios, médicos y descuentos especiales, por cada Centro Médico.

V. TALENTO HUMANO

Durante el 2015 se ejecutó un plan de optimización de recursos y posiciones Médico/Técnicas/Administrativas en la organización, mismo que partió de 181 colaboradores, con un costo de USD262 mil dólares mensuales promedio en el 2014 a 156 colaboradores y un costo de USD202 mil a diciembre del 2015.

Adicionalmente, buscando una mejora en los procesos del área, se delinearon procedimientos internos para: Selección (prospección de candidatos, evaluación de perfiles, validación de credenciales), registro de Nómina, Horas extras, asistencia y atrasos, racionalización de beneficios al personal, comunicación interna, código de vestimenta/uniforme, entre los más importantes.

Es importante mencionar que en el 2015 se registró un índice de rotación de personal de 10%, con un promedio mensual (ingresos promedios/número de colaboradores) de $865, tomando en consideración que gran parte de los colaboradores tienen Perfiles Médico/Técnico y jornada parcial (permanente).

VI. OPERACIONES

A diciembre del 2015, Metrored presta atención en 5 Centros Médicos (Carolina, Condado, Los Chillos, Amazonas y Guayaquil), 3 Centros de Toma de Muestras (Coruña, Granados y Cumbayá) y un gran número de Dispensarios de Empresas que son Operados por la compañía, entre los que se destacan: CAM (Bco. Pichincha-Confiamed), Ferrero, Movistar y Novacero.

A fin de asegurar la calidad de los servicios ofrecidos, se trabajó con el equipo médico respecto a los protocolos establecidos y se implementaron a partir de junio auditorías médicas coordinadas con Humana, las que agregan una visión independiente y objetiva, al control de siniestralidad buscado por toda Aseguradora.

Debido a los bajos niveles de productividad, se optimizó la gestión de oferta de citas médicas por especialidad y centro médico, de forma que se reduzcan costos sin afectar la satisfacción de nuestros clientes. De igual manera se procedió con el control de gestión de recursos médicos y técnicos asignados a nuestros clientes Empresariales, a fin de optimizar el tiempo que dedican a cada cliente, según contrato.

A fin de mejorar el agendamiento de citas, se dio por terminado el contrato con el prestador anterior y se inició operaciones con el Call Center de Humana en abril del 2015; este cambio mejoró no solo la operatividad, con un mejor registro de citas, sino con atención 24/7 a los clientes de Metorred. Adicionalmente, se abrió la posibilidad

para que otras compañías de Seguro y sus Brokers puedan agendar directamente sus citas en Metrored, mediante cambios en el sistema que permiten mantener la confidencialidad de la información.

En cuanto a infraestructura, también se requirió de una intervención mayor, ya sea por las necesidades de espacio, deterioro de locales o necesidades del negocio, entre las que destacan:

- Inauguración de Centro Médico Plaza de Toros, marzo del 2015. Esto como una alternativa de servicio a los clientes de aseguradoras que buscaban otro Centro Médico, y a la vez para fortalecer la oferta de los servicios de Seguridad y Salud Ocupacional. Adicionalmente, éste C.M. compensa la perdida de ingresos dejada por el cierre del C.M. Villa Flora en el 2014
- Mantenimiento de Centros Médicos Guayaquil y Carolina; asi como el Centro de Toma de Muestras Coruña
- Redimensionamiento y remodelación de Centro Médico Los Chillos, lo que trajo un ahorro significativo en el costo de alquiler mensual, al devolverse un 65% del área física no utilizada;
- Entrega de locales de los Centros de Toma de Muestras de laboratorio de Carcelén y Plaza de Toros (por requerimientos de Fybeca) y del local de las oficinas Administrativas en el edificio ABC, para ser reubicadas en el piso alto del Centro Médico Plaza de Toros

VII. ASPECTOS CONTABLES - FINANCIEROS

A inicios del 2015, el principal accionista de metroambulat S.A., Conclina realizó un aporte en efectivo por US$ 825 mil, los cuales fueron destinados a compensar las pérdidas acumuladas.

Los primeros meses de año se produjeron retrasos en el pago a proveedores debido a los niveles de liquidez bastante restringidos, situación que pudo regularizarse a mediados de año.

Se terminó de cancelar el préstamo a Banco Pichincha en diciembre del 2015.

Metroambulat, durante el 2015 adquirió inversiones por US$ 602 mil en acciones preferentes de Conclina C.A. y US$ 382 mil en obligaciones emitidas por Humana.

Finalmente, se logró reestructurar gran parte de los Pasivos Corrientes, destacándose:

- La deuda mantenida con Netlab, para lo cual se firmó un pagaré por US$ 500 mil a tres años plazo con una tasa de interés del 9%
- La firma de un convenio de dación de pago, con la que se compensó la deuda mantenida con Farcomed (Fybeca) por US357 mil a cambio de la entrega de Obligaciones de Humana

Estas acciones permitieron reducir la presión de corto plazo por flujo de fondos y ordenar/estructurar los pasivos pendientes para una mejor gestión del flujo de efectivo.

VIII. ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA

En el total de activos de la empresa se refleja una reducción de aproximadamente USD 478 mil Generado principalmente por la recuperación de deuda del IESS por US313 mil y de algunos clientes privados; adicionalmente se regularizó cartera vencida para lo cual se constituyó una provisión adicional por US$ 147mil; depreciación por US$255 mil, disminución en efectivo y equivalentes de efectivo por US$500 mil incremento en activos fijos en el rubro de instalaciones y adecuaciones principalmente por las adecuaciones realizadas al nuevo Centro Médico y oficinas administrativas ubicadas en el sector de la Plaza de Toros, parte de las cuales fueron registradas en el 2015.

Centro Médico Ambulatorio Metroambulat S.A.

Estado de situación financiera

Al 31 de diciembre de 2015

Expresado en Dólares de E.U.A.

	Notas	2015	2014
Activos			
Activos corrientes:			
Efectivo en caja y bancos	7	48,314	547,438
Deudores comerciales	8	750,011	1,192,959
Cuentas por cobrar a entidades relacionadas	9	393,188	432,161
Otras cuentas por cobrar	10	71,326	123,211
Impuestos por cobrar	11 (a)	296,903	272,181
Total activos corrientes		**1,559,742**	**2,567,950**
Activos no corrientes:			
Inversiones en acciones	12	602,550	-
Propiedad, equipos y vehículos neto	13	691,533	768,566
Activo por impuestos diferidos		1,621	1,777
Otros activos		5,000	-
Total activos no corrientes		**1,300,704**	**770,343**
Total activos		**2,860,446**	**3,338,293**

Centro Médico Ambulatorio Metroambulat S.A.

Estado de situación financiera (continuación)

Al 31 de diciembre de 2015

Expresado en Dólares de E.U.A.

	Notas	2015	2014
Pasivos y patrimonio			
Pasivos corrientes:			
Sobregiro bancario	7	-	164,475
Obligaciones financieras	16	-	201,462
Acreedores comerciales y otras cuentas por pagar	14	623,445	2,368,347
Cuentas por pagar a entidades relacionadas	9	2,117,755	665,683
Impuestos por pagar	11 (b)	29,091	25,563
Beneficios a empleados	15 (a)	60,671	54,479
Total pasivos corrientes		**2,830,962**	**3,480,009**
Pasivos no corrientes:			
Acreedores comerciales y otras cuentas por pagar	14	348,035	7,357
Beneficios a empleados	15 (b)	51,878	39,033
Total pasivos no corrientes		**399,913**	**46,390**
Total pasivos		**3,230,875**	**3,526,399**
Patrimonio:			
Capital emitido		1,326,310	1,326,310
Aportes para futuras capitalizaciones		-	300,000
Reserva legal		5,895	5,895
Resultados acumulados		(1,702,634)	(1,820,311)
Total patrimonio	18	**(370,429)**	**(188,106)**
Total pasivos y patrimonio		**2,860,446**	**3,338,293**

IX. ESTADO DE RESULTADOS

A pesar de que el año 2015 se alcanzaron ingresos cercanos a los USD 5,2 millones, se registró una perdida operación de USD 0,85 millones debido principalmente a los siguientes factores:

- Decición de reducir citas IESS
- Menores ingresos en segundo semestre de SSO debido a recesión económica.
- Estructura de Costos y Gastos muy elevada acorde con los ingresos.
- Dificultades en la oferta y operación de los servicios.

Como resultado acumulado del periodo, se llegó a una pérdida neta de impuestos de USD 1,007 mil, lo cual llevo a reestructurar productos, gastos y costos en el segundo semestre del año.

Centro Médico Ambulatorio Metroambulat S.A.

Estado de resultados integrales

Por el año terminado el 31 de diciembre de 2015
Expresado en Dólares de E.U.A.

	Notas	2015	2014
Ingresos de actividades ordinarias	19	5,238,018	7,005,837
Costos y gastos de operación	20	(6,088,698)	(7,644,626)
Utilidad bruta		**(850,680)**	**(638,789)**
Gastos no operacionales		(101,765)	(67,805)
Pérdida en operación		**(952,445)**	**(706,594)**
Otros ingresos		62,135	143,766
Gastos financieros		(35,665)	(55,097)
Pérdida antes de impuesto a la renta		**(925,975)**	**(617,925)**
Impuesto a la renta	17 (a)	(50,860)	(54,839)
Pérdida neta del año		**(976,835)**	**(672,764)**
Otros resultados integrales			
Pérdidas actuariales		(30,488)	(12,114)
Resultados integrales del año neto de impuestos		**(1,007,323)**	**(684,878)**

DISPOSICIONES DE LA JUNTA GENERAL Y DEL DIRECTORIO DE METROAMBULAT S.A.

Las disposiciones de la Junta General y del Directorio han sido cumplidas a cabalidad.

X. CONCLUSIONES

El plan del año 2015 contemplaba una proyección de crecimiento apalancada en un desempeño de clientes público/privados, mismo que no sucedió e impidió alcanzar el punto de equilibrio, a esto se sumó las limitaciones de flujo de dinero de la compañía. Los resultados de la auditoría indican que todos los registros contables están correctamente realizados y no existen observaciones al respecto.

De cara al futuro, la Administración de Metroambulat S.A., considera importante:

- La diversificación de clientes y de ingresos, ampliando la Base de Pacientes del canal Asegurador y de Medicina Prepagada
- Sinergias Comerciales para SSO con Canal Asegurador y de Medicina Prepagada
- Ampliar la Cobertura Geográfica, mediante nuevos Centros de Toma de Muestras de Laboratorio.
- Desarrollo de diferenciadores con la Competencia: Calidad Médica y Contención de Costos
- Control sistemico de gastos de manera constante.
- Una gestión de recuperación de cartera sostenida.

Finalmente, es importante mencionar que se han mejorado varios procesos médicos, operativos y administrativos que permitan garantizar mejores niveles de atención Médica y de Servicio al Cliente.

Expresamos nuestro agradecimiento a la comunidad que confía en nuestros servicios, a ustedes señores accionistas que apoyan este proyecto y a todos quienes colaboran con nuestra institución.

Christian Xavier Vaca Soto
Gerente General
Metroambulat S.A.