

INFORME DE GERENCIA GENERAL DEL PERIODO 2017

Señores socios:

En cumplimiento a lo que dispone el literal d) del art. vigésimo séptimo del estatuto social sometemos a consideración de ustedes, el informe de labores de la Compañía SPECIALITYMED CIA. LTDA. C.A., correspondiente al Ejercicio Económico del 2017.

IDENTIFICACION DE LA SOCIEDAD

Razón social: **SPECIALITYMED CIA. LTDA.**

Nombre comercial: **CLINICA INTEGRAL**

RUC **1792427509001**

Tipo de sociedad: **RESPONSABILIDAD LIMITADA**

Dirección: **Pedregal N35-15 y Hernández de Girón**

Teléfono: 331 61 83

URL: www.clinicaintegral.com

Email: info@clinicaintegral.med.ec

DOCUMENTOS CONSTITUTIVOS

La compañía se constituyó mediante escritura pública otorgada el 7 de febrero de 2013 ante el notario Décimo del cantón Quito, Dr. Diego Almeida Montero y se inscribió el 15 de marzo de 2013, bajo el número 925 del repertorio 9649. El Capital social de la Compañía es de cuatrocientos dólares.

GOBIERNO

JUNTA GENERAL DE SOCIOS

ADMINISTRACIÓN

Ing. GLADYS ACOSTA LÓPEZ
PRESIDENTA EJECUTIVA
Ingeniera en Gestión Empresarial

Dr. Germán Rueda Argüello
GERENTE GENERAL
Abogado

Los nombramientos de la Presidenta Ejecutiva y del Gerente General se encuentran legal y debidamente inscritos en el registro Mercantil, bajo los números de inscripción 18147 y 18149, respectivamente.

EQUIPO EJECUTIVO

Ing. Juan Carlos Tovar H.
ASESOR FINANCIERO
Esp. Administración de Instituciones
de Salud

Lcda. Viviana Vega Sánchez
JEFA DE TALENTO HUMANO
Licenciada en Gerencia en Recursos
Humanos.

Lcdo. Pedro Puente
GERENTE DE OPERACIONES
Lcdo. en Contaduría y
Administración

EQUIPO MÉDICO

Lcda. Katherine Andrade
JEFA DE ENFERMERAS
Licenciada en enfermería

Dr. Juan Manuel León
DIRECTOR MÉDICO
Especialista en Administración de
Instituciones de Salud

Dr. Christian Aguilar
JEFE DE RESIDENTES
Doctor en Medicina

ENTORNO MACROECONÓMICO

La economía ecuatoriana experimentó ciertas mejoras en sus cifras principalmente por la recuperación del precio del petróleo, que dio lugar a tener un crecimiento en el PIB (producto Interno Bruto) de 4.42%, que fue el principal motivo que generó un mejor desarrollo de la economía, provocando una caída en tasa de desempleo al cerrar en 11.71%. La tasa de riesgo país mejora al disminuirse en 188 puntos y cerrar en 459, un 29,06% mejor que el año 2016 que cerró en 647; sin embargo, el país no ha tenido un aumento en inversión extranjera como los países similares de la región como en años anteriores, sino que se denota una disminución al cerrar con \$606 millones en el 2017 frente a los \$744 millones del año pasado.

La inflación decrece al cerrar en -0,20% (inflación acumulada 12 meses) mientras que el año 2016 fue de 1,12%; principalmente influenciada por la variación negativa del Índice de Precios al Consumidor.

SITUACION INTERNA

La compleja situación por la que atraviesa la compañía al grado de encontrarse incurso en la causal de disolución tipificada en el numeral sexto del art. 361 de la Ley de Compañías, nos preocupaba de tal manera que debíamos tomar inmediata acción para adoptar medidas que enerven dicha causal. Varios son los escenarios que analizamos y que procuraban preservar la inversión que ustedes realizaron en la empresa. Creemos que, por las circunstancias y el entorno comercial actual, lejos de generar dudas, constituían la oportunidad para poner a flote a la empresa. Consideramos que una de las soluciones más viables era la de fortalecer y empeñar todo nuestro esfuerzo en lograr que el edificio pase a formar parte del activo de la compañía; ese será nuestro horizonte y hacia eso estamos trabajando.

Pese al optimismo con el que se desenvuelve nuestra tarea, no escapa a este entorno el grave desprestigio que acarrea la clínica como producto de la inconformidad del cuerpo médico que sintió la amenaza de que su honorarios se diluyan en la gestión administrativa de la compañía y el retraso en su pago se perennice en el tiempo, como igual ha ocurrido con el de los proveedores, a lo que se añade, como si esto fuera poco, el comentario de los propios socios que han mermado aún más la imagen de una clínica joven, que debería en mancomunidad estar empeñada en construir su futuro. Ha sido notorio el alejamiento y la consiguiente falta de referencia de pacientes de algunos de nuestros socios.

Constatamos que la empresa que brinda el outsourcing de contabilidad no cumplió con nuestras expectativas por lo que nos encontramos analizando varias alternativas que nos permitan sanear esta falencia, debido a que no se obtuvo nunca, de manera oportuna, los estados de situación y financieros que son herramientas básicas para determinar la corrección de la ruta emprendida y el camino a seguir.

Registramos nuestras firmas en las diversas cuentas que la clínica mantiene en el sistema financiero, para girar contra ellas de manera conjunta, como ha sido nuestra política de control y de ahorro en el gasto. Paralelamente actualizamos nuestra representación en los entes de control: SRI, Ministerio de Relaciones Laborales, IESS, Ministerio de Salud.



Inicialmente pusimos todo nuestro empeño en cumplir todos aquellos requisitos que la ley exige para que nos confieran el Permiso de Funcionamiento, para cuyo efecto se intensificaron diversas reuniones de trabajo con el personal involucrado a fin de que podamos pasar sin contratiempos la inspección de la entidad reguladora.

Pese a que nos incorporamos a la empresa el 5 de diciembre del 2017 consideramos conveniente presentar un informe que no solo abarque el último mes del período, debido a que ustedes merecen conocer exactamente la situación y posición de la empresa

durante todo el ejercicio 2017. Por ello se describe las gestiones y tareas desarrolladas por los diferentes departamentos dentro de sus competencias para que ustedes tengan una radiografía global del comportamiento de la Compañía, datos que han sido comparados con las cifras que se pudo obtener del 2016.

GESTIÓN HOSPITALARIA

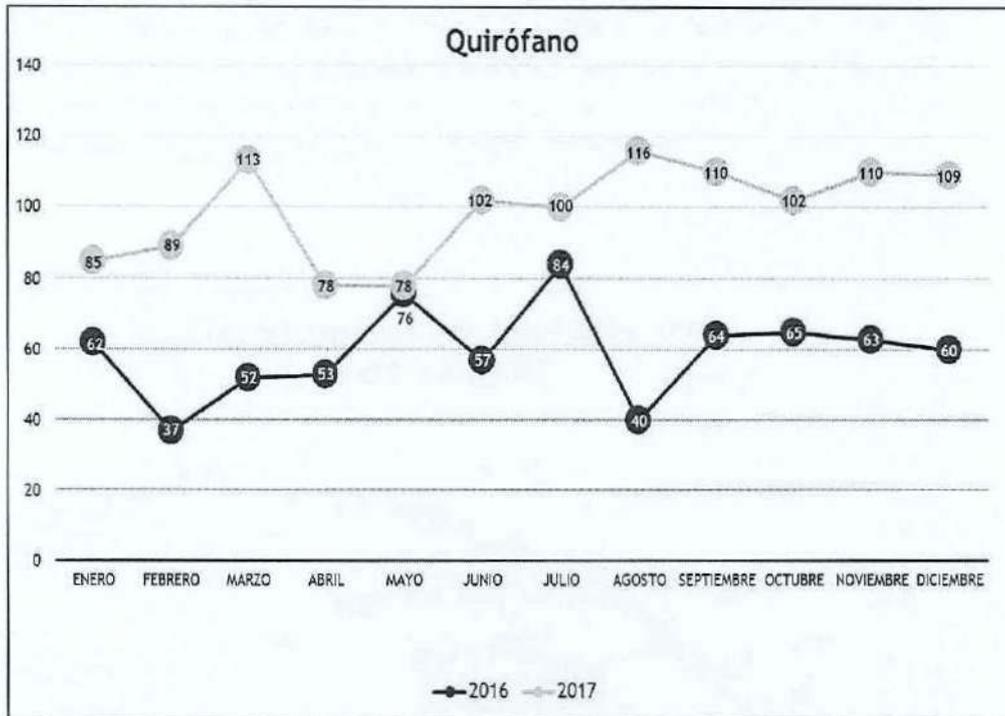
La Dirección Médica se ha empeñado en realizar algunos cambios referentes al diseño y estructura del departamento médico y de enfermería, a la distribución y asignación de responsabilidades y funciones, al establecimiento de políticas de control y seguimiento al trabajo operativo, para lo cual se han diseñado bases de datos con la finalidad de dar trazabilidad a las atenciones y generar información que pueda ser analizada con la finalidad de tomar mejores decisiones.

Las intervenciones en el desarrollo de procedimientos están encaminadas a establecer protocolos en:

Servicio de Hospitalización, Servicio de Emergencia, Servicio de Cuidados Intensivos, Servicio del Centro Quirúrgico.

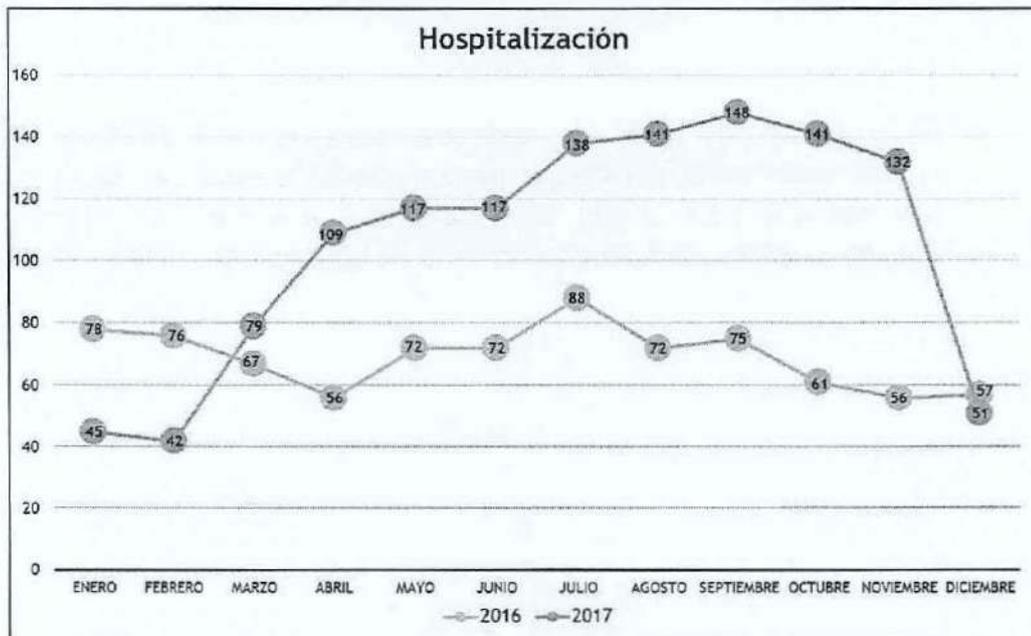
El número de pacientes en Quirófano se incrementa considerablemente en un 56%, debido a la incorporación de nuevos proveedores estratégicos, contabilizando 1.192 procedimientos en el año 2017.





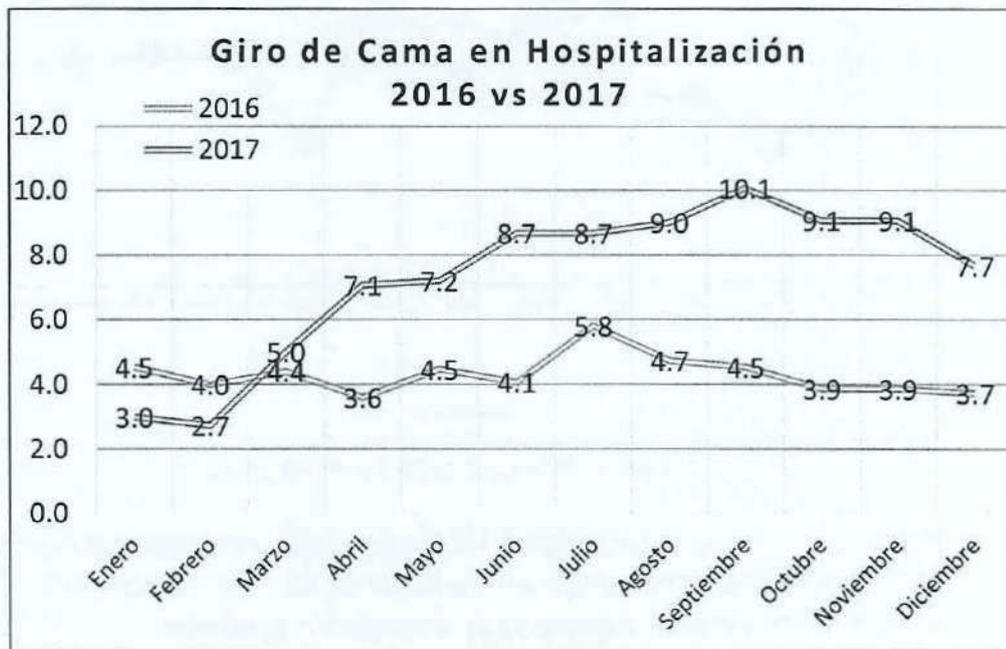
Fuente: Área de Calidad y Productividad

En el año 2017 se hospitalizaron 1.260 pacientes, cantidad que comparada con los del año 2016 refleja un incremento de 52%, crecimiento que se manifiesta con mayor intensidad en el segundo semestre.



Fuente: Área de Calidad y Productividad

El giro de cama para el año 2017 aumenta sustancialmente, ya que en el año 2016 el promedio que ocupaban una cama eran 4 pacientes, mientras que para el año 2017 el índice de rotación se incrementa a 7 pacientes por cada cama, por el crecimiento que obtuvimos por los pacientes de hospital del día.



Fuente: Área de Calidad y Productividad

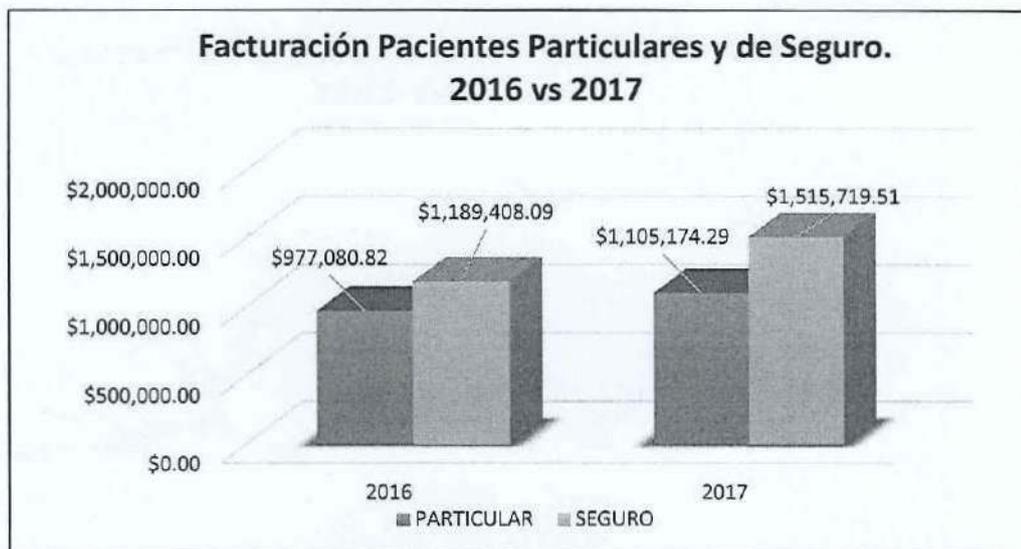
El promedio de días de estancia para el año 2017 se reduce considerablemente, puesto que para el año 2016 oscilaba entre 2 a 6 días, mientras que para el año 2017 bajó de 2 a 4 días, por el efecto que obtuvimos del indicador de crecimiento de los pacientes del hospital del día.



Fuente: Área de Calidad y Productividad

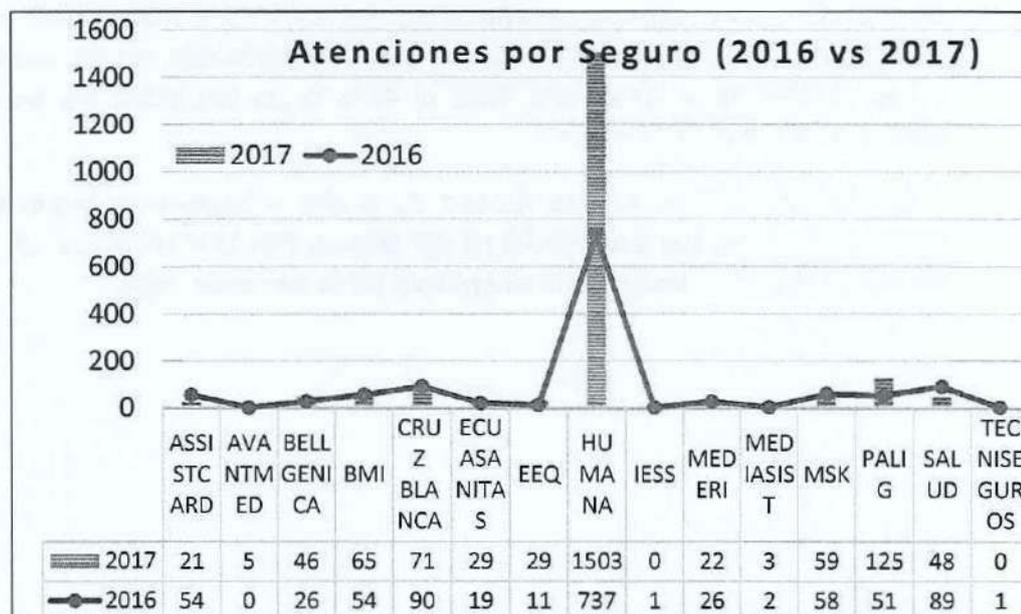
Se evidencia un aumento en la facturación de pacientes particulares para el año 2017 con respecto al año 2016 del 13,11% y para pacientes de seguro un 27.43 % respectivamente. En la composición no se evidencia mayor diferencia al pasar del 45% al 42% la participación del paciente particular entre el 2016 y 2017.

Cabe mencionar que en los meses de enero y febrero se registra una facturación rezagada del año 2016 del seguro BELLGENICA por un valor de \$51.304 lo cual distorsiona el análisis de la variación real.



Fuente: Gerencia de Operaciones y Seguros

El proveedor estratégico más relevante dentro de nuestro mercado interno continúa siendo Humana que ocupa un porcentaje de participación para el año 2017 del 74% en relación al año 2016, el cual cerró con 61%, que se traduce en haber atendido 766 pacientes más que el año 2016.



Fuente: Gerencia de Operaciones y Seguros

Demuestra una oportunidad de gestión con los seguros de mayor participación en el mercado nacional y que para la clínica no han sido un

generador de pacientes relevantes. Deberemos fortalecer nuestra gestión de comercialización hacia esos nichos.

GESTIÓN DE CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD

El principal objetivo de esta área es establecer, implementar, mantener y mejorar continuamente un sistema de gestión de calidad. Durante esta gestión se ha dado mucho hincapié al desarrollo e implementación de procesos formales con indicadores que se monitorean a diario y de manera mensual.

En el mes de diciembre se dispone el levantamiento de los siguientes manuales y planes en el área de Dirección Médica de la institución:

- a) Manual de manejo de desechos en Laboratorio.
- b) Manual de Procedimiento de Laboratorio.
- c) Plan de gestión integral de desechos sanitarios.
- d) Plan de evacuación de pacientes. (Por actualizar)

De la misma forma se planifica la revisión del Plan estratégico 2017-2021, con la elaboración del Presupuesto para que estas dos herramientas de gestión sirvan como una guía real para ésta y futuras administraciones, siendo parte de una política de implementación el buen gobierno corporativo, que estamos en procura de levantarlo.

Hasta diciembre del año 2017, se tienen elaborados 28 documentos (Manuales, instructivos, protocolos) que forman parte de este modelo de gestión, cuya visión de esta administración es certificarlos a mediano plazo bajo la norma que más beneficio implique para la clínica.

El índice de satisfacción del cliente cierra en el último trimestre del año 2017 en 95%, que refleja el resultado final de la impresión que tiene el paciente en la: atención, habitaciones, precios y servicios.



RANGO PORCENTUAL	Calificación	Rango
90% - 100%	Excelente	$X \geq 90\%$
80% - 90%	Muy Bueno	$80\% \geq X < 90\%$
70% - 80%	Bueno	$70\% \geq X < 80\%$
60% - 70%	Regular	$60\% \geq X < 70\%$
0% - 60%	Malo	$X < 60\%$

Fuente: Área de Servicio al Cliente

GESTIÓN EL TALENTO HUMANO

La Clínica a través de la aplicación de programas eficientes de administración de Talento Humano, así como el velar por el cumplimiento de normas y procedimientos, logra con esta disminución los siguientes indicadores que validan la gestión que se desarrolló en el año 2017.



Fuente: Área de Talento Humano

En la gráfica del número de empleados con relación de dependencia se evidencia una reducción del 12,6%.

La composición del número de empleados por áreas es la siguiente:



Fuente: Área de Talento Humano



Fuente: Área de Talento Humano

Podemos evidenciar una reducción de personal, sin embargo, esto influye para que, en la distribución por áreas, la administrativa se incremente del 34% en el año 2016 al 47% en el año 2017. En el área médica el personal fue cambiado de nómina a facturación.

ANÁLISIS FINANCIERO

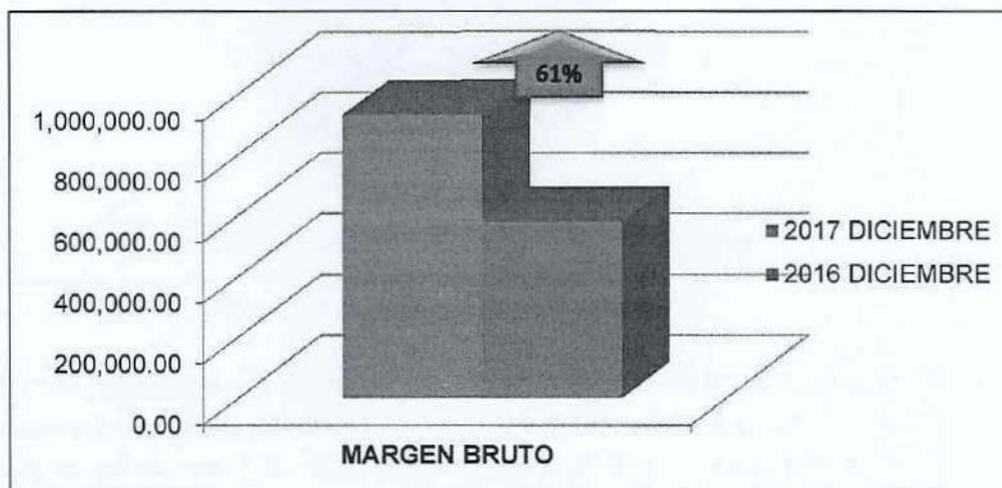
La compañía en el año 2017, en sus estados financieros, de acuerdo a las Normas Internacionales de Información Financiera presentan en los ingresos un incremento de \$685.435 que representa un 33,7% con relación

al año anterior, que pasó de \$2.031.028 de año 2016 a \$ 2.716.463 para el año 2017, incremento dado por venta de servicios y facturación de otro periodo.



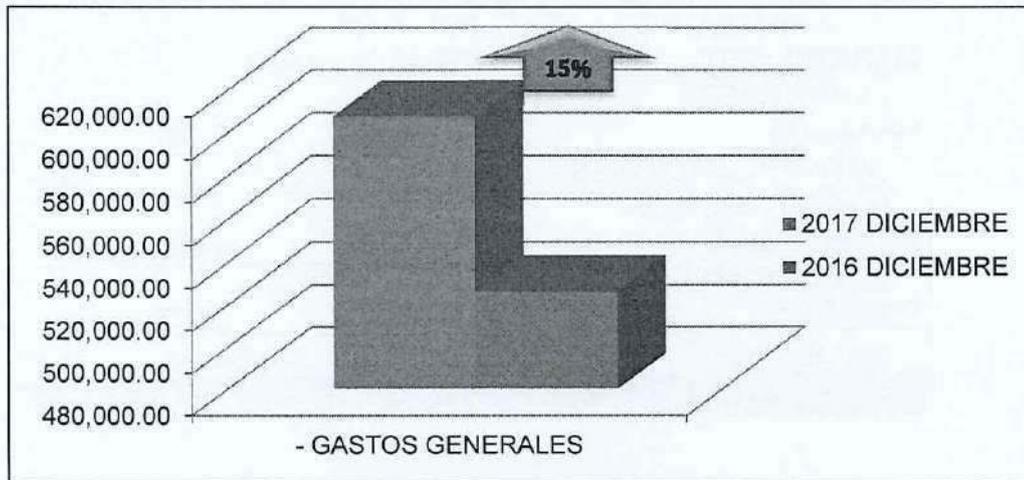
Fuente: Departamento de Contabilidad

El costo de ventas y Gastos operacionales se incrementa en \$ 332.055 que representa un 23% con relación al año anterior, lo que conlleva a cerrar un margen bruto de \$932.011 para el año 2017, es decir, \$353.380 más que el año 2016, lo que representa un incremento del 61%.



Fuente: Departamento de Contabilidad

A nivel de los gastos generales existe un incremento de 15% al pasar en el año 2016 de \$526.596 a \$607.870 el año 2017, principalmente dado por el incremento en honorarios, pagos a asesores y cambio de modelo del servicio de contratación de limpieza, guardiana y otros.



Fuente: Departamento de Contabilidad

Todo lo antes mencionado nos da como resultado una utilidad antes de impuestos y reservas de \$48.015 en el año 2017, mientras que en el 2016 la pérdida fue de \$-158.379, es decir la utilidad se transformó en positiva con un incremento de 130%. Para el 2017 la utilidad neta refleja una pérdida de \$ -3.255, principalmente por el pago del impuesto a la renta que fue de \$44.068, lo que implicó una pérdida contable.

El valor patrimonial de las acciones decrece al cerrar con un valor por acción de \$-1.029 con una variación del 1.40% frente al valor de la acción en el año 2016, que fue de \$-1.014.

En el análisis de EBITDA notamos una utilidad en el último año de \$190.853, lo que nos revela que la pérdida neta se está generando en gran parte por medidas exógenas, como impuestos, más una falta de generación de ingresos, es decir, en mayor medida los resultados podrían ser diversos, no negativos, si la legislación ecuatoriana se ajustaría a la de otros países.

También nos abre la puerta una mejor estrategia fiscal, que apoye en dicha planificación a optimizar los recursos de la empresa.

EBITDA	2017	2016	2015
MARGEN NETO	40,812.55	158,379.47	-1,067.09
(-) INTERESES GANADOS	0.00	0.00	0.00
(+) DEPRECIACIONES	60,304.71	51,777.09	26,870.30
(+) PROVISIONES INCOBRABLES	0.00	0.00	0.00
(+) INTERESES PAGADOS	2,928.36	0.00	148.62
IMPUESTOS	86,807.18	53,766.00	13,557.33
EBITDA	190,852.80	-52,836.38	39,509.16

AVANCES CORPORATIVOS Y HECHOS RELEVANTES.

Al no contar con documentos que debieron haber sido entregados formalmente por la administración anterior nos encontramos que no contábamos con un estudio de mercado, no se levantó un modelo de negocio, no existía un plan estratégico, no existe un presupuesto, no había balances a noviembre, tampoco una proyección de flujo efectivo, en fin, consideramos que no pudimos iniciar nuestra gestión con herramientas tan básicas como las descritas para llevar a cabo nuestra tarea inicial.

Al hacernos cargo de la administración y debido a la precaria situación financiera en la que encontramos a la compañía debimos inferir nuestra acción para reducir considerablemente el gasto y evitar una fuga innecesaria de recursos que no se compadecía con la caja de la empresa, como fue el pago de bonos, el haber hecho una inversión en tecnología de \$18.272, otra de \$8.000 (TINI) gastos que los consideramos innecesarios e inoportunos, por el monto y por lo que se incumplió con la obligación de entregar, no comprendemos por qué no se iniciaron las acciones legales para conseguir que se restituyan los valores que la administración anterior las entregó como adelanto. También suspendimos las injustificadas mensualidades que se le pagaban a un auditor tecnológico (\$1.251 + IVA) que debió alertar en su momento la nefasta actuación de la empresa que debió proveer el software.

Manejar una empresa en crisis se torna una tarea bastante delicada y se debe obrar con sigilo, cuidado y responsabilidad en el gasto, por lo que nos extrañó y estamos investigando, para tomar acciones, los descuentos practicados en la factura de la paciente del Dr. Oswaldo Aníbal Espinosa, Sra. Irma Hipatia Arias Castro.



Declinamos definitivamente en la adquisición del esterilizador Sterrad que pese a su considerable costo de \$18.800 + IVA, lo encontramos sin uso debido a que debía hacerse otras inversiones para ponerlo operativo. No comprendemos el por qué se procedió con esta negociación si no existía una necesidad imperiosa y peor aún, tampoco había un estudio que sustente una inversión de esta naturaleza.

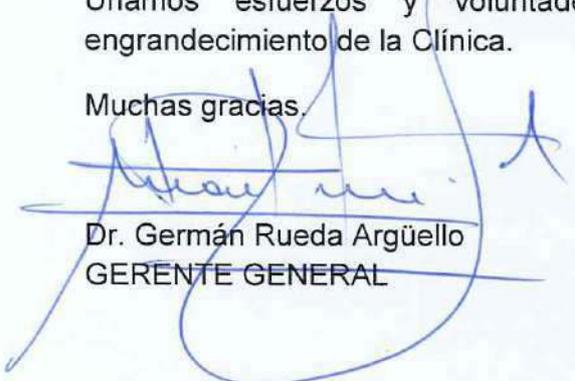
No se han contratado pólizas de seguros de los bienes de la empresa que resguarden la inversión realizada por ustedes, en caso de siniestro. Estamos recabando las ofertas que más convengan a los intereses de la sociedad

Reiteramos que nuestro esfuerzo también está encaminado hacia el cumplimiento irrestricto de las resoluciones de la Junta de socios, como es la de incorporar el inmueble de la calle Pedregal al activo de la compañía, con lo cual saldremos a la búsqueda y consecución de un crédito, cuyo recurso servirá para cubrir las deudas que la compañía mantiene con sus proveedores: socios, médicos, empresas farmacéuticas y de servicios, con lo cual procuraremos sanear las finanzas de la compañía lo que permitirá darnos un respiro para dedicarnos a hacer lo que más nos gusta, que es el brindar servicios de salud de la más alta calidad con calidez y posicionar a la clínica dentro de las instituciones de salud privadas más prestigiosas de la localidad.

Vislumbramos un futuro prometedor para la compañía, que se verá cristalizado con el apoyo de ustedes señores socios y el trabajo de nuestros colaboradores. Vamos a fortalecer nuestros servicios con la adquisición de equipos médicos de punta, que contribuyan a facilitar la detección de un diagnóstico más rápido y eficiente de nuestros profesionales médicos.

Unamos esfuerzos y voluntades y trabajemos juntos por el engrandecimiento de la Clínica.

Muchas gracias.


Dr. Germán Rueda Argüello
GERENTE GENERAL