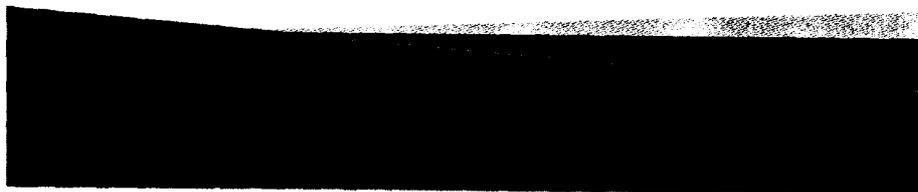


**METRISA METROPOLITANA RIOBAMBA CLINICA DE SERVICIOS
MEDICOS ESPECIALIZADOS S.A**
Informe del Comisario noviembre 2010.

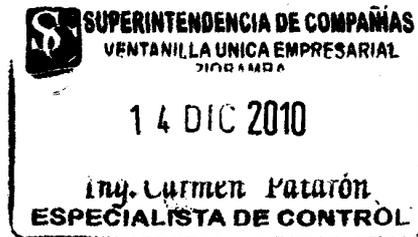
**METRISA METROPOLITANA
RIOBAMBA CLINICA DE
SERVICIOS MEDICOS
ESPECIALIZADOS S.A**

**INFORME DE COMISARIO
2009**



**METRISA METROPOLITANA RIOBAMBA CLINICA DE SERVICIOS
MEDICOS ESPECIALIZADOS S.A
Informe del Comisario noviembre 2010.**

Riobamba, 15 de noviembre 2010



**Señores
JUNTA GENERAL ACCIONISTAS
CLINICA METROPOLITANA METRISA S.A
Presente**

Adjunto remito a ustedes el informe correspondiente al ejercicio económico 2009, mismo que ha sido elaborado en base a la información proporcionada el 20 de octubre y 14 de noviembre 2010 por la Gerencia de la empresa.

Por la atención que se dignará dar a la presente, anticipo mis agradecimientos.

Atentamente,


Econ. Mary Pesantez León
Comisario

12

**METRISA METROPOLITANA RIOBAMBA CLINICA DE SERVICIOS
MEDICOS ESPECIALIZADOS S.A
Informe del Comisario noviembre 2010.**

INFORME DEL COMISARIO DE LA CLINICA METROPOLITANA

INTRODUCCION

“METRISA Metropolitana Riobamba Clínica de servicios médicos especializados S.A” a quien en adelante la llamaremos METRISA es una empresa de salud con fines de lucro, por consiguiente debe brindar servicios de máxima aceptación de la colectividad; al prestar servicios esenciales no reemplazables está caracterizada por: tener demanda condicionable, estar sujeta a presión de los avances tecnológicos, con tendencia creciente a la tecnificación, y un entorno cultural en los cuales los precios y el mercado juegan un papel importante.

La normativa que rige el funcionamiento de la empresa METRISA S.A. establece en el Art. 279 (Ley de Compañías), las atribuciones y obligaciones del comisario, nominación conferida a mi persona por la Junta General Extraordinaria de accionistas, en sesión del día viernes 28 de noviembre del 2008 y notificada por el Dr. CPA Edwin Lara H Gerente General el 2 de marzo del 2009 mediante oficio No s/n..

Con los antecedentes expuestos, y en concordancia con la Resolución 92.1.4.3.0014 que contiene el “ Reglamento que establece los requisitos mínimos que deben contener los informes de los Comisarios de las compañías sujetas al control de Superintendencia de Compañías” este informe plantea los siguientes objetivos:

OBJETIVOS:

1. Analizar el entorno político, legal, económico, en el cual la clínica se inscribe para enfrentar la transformación del sector de salud impulsado por el gobierno nacional.
2. Evaluar el cumplimiento de normas legales, estatutarias y reglamentarias.
3. Evaluar el cumplimiento de las resoluciones de la Junta General y del Directorio.
4. Analizar el proceso de control interno implementado en la empresa.
5. Evaluar la gestión administrativa y financiera de la clínica durante el ejercicio económico 2009.
6. Recomendar acciones que garanticen el manejo eficiente, eficaz y efectivo de los recursos de los socios.

DATOS GENERALES DE LA COMPAÑIA

Datos	Información
Fecha inicio operaciones	4 octubre 1995
Fecha inicio actividad	1 enero 1995
Inscripción Registro Mercantil	No. 218
Capital inicial	46.000.000 sucres
Capital actual	1.864 dólares
Accionistas	27

(Handwritten mark)

**METRISA METROPOLITANA RIOBAMBA CLINICA DE SERVICIOS
MEDICOS ESPECIALIZADOS S.A**
Informe del Comisario noviembre 2010.

I.- LA SALUD EN EL ECUADOR, PERSPECTIVAS PARA EL SECTOR PRIVADO

Al amparo de la Constitución Política de la República, que en su artículo 32 señala “La salud es un derecho que garantiza el Estado, cuya realización se vincula al ejercicio de otros derechos, ...”, De su parte, la Ley Orgánica de Salud, establece:

Artículo 2.- “Todos los integrantes del Sistema Nacional de Salud para la ejecución de las actividades relacionadas con la salud, se sujetarán a las disposiciones de esta Ley, sus reglamentos y las normas establecidas por la autoridad sanitaria nacional.”

Artículo 7.- “Toda persona, sin discriminación por motivo alguno, tiene en relación a la salud, los siguientes derechos:

- a).- Acceso universal, equitativo, permanente, oportuno y de calidad a todas las acciones y servicios de salud;
- f).- Tener una historia clínica única redactada en términos precisos, comprensibles y completos; así como la confidencialidad respecto de la información en ella contenida y a que se le entregue su epicrisis;
- j).- Ser atendida inmediatamente con servicios profesionales de emergencia, suministro de medicamentos e insumos necesarios en los casos de riesgo inminente para la vida, en cualquier establecimiento de salud público o privado, sin requerir compromiso económico ni trámite administrativo previos;”

Artículo 22.- “Los servicios de salud, públicos y privados, tienen la obligación de atender de manera prioritaria las emergencias obstétricas y proveer de sangre segura cuando las pacientes lo requieran, sin exigencia de compromiso económico ni trámite administrativo previo.”

El Art. 66, relacionada con los derechos de libertad, reconoce y garantiza a las personas:

- El derecho a desarrollar actividades económicas, en forma individual y colectiva, conforme a los principios de solidaridad, responsabilidad social y ambiental
- El derecho a la libertad de contratación, libertad al trabajo, derecho a acceder a bienes y servicios públicos y privados de calidad, con eficiencia, eficacia y buen trato, así como a recibir información adecuada y reza sobre su contenido y características.

Artículo 186.- “Es obligación de todos los servicios de salud que tengan salas de emergencia, recibir y atender a los pacientes en estado de emergencia. Se prohíbe exigir al paciente o a las personas relacionadas un pago, compromiso económico o trámite administrativo, como condición previa a que la persona sea recibida,

**METRISA METROPOLITANA RIOBAMBA CLINICA DE SERVICIOS
MEDICOS ESPECIALIZADOS S.A**
Informe del Comisario noviembre 2010.

atendida y estabilizada en su salud.

El Art. 362 de la Constitución Política del Ecuador determina "La atención de salud como un servicio público que prestará a través de las entidades estatales, privadas, autónomas, comunitaria y aquellas que ejerzan las medicinas ancestrales alternativa y complementarias.

Los servicios de salud serán seguros, de calidad y calidez, y garantizarán el consentimiento informado, el acceso a la información y la confidencialidad de la información de los pacientes"

Al amparo del marco constitucional vigente, la Asociación de Clínicas & Hospitales privados del Ecuador, acuerda participar y contribuir activamente en la formulación de leyes, políticas y regulaciones, con el propósito de lograr mejoras significativa en la prestación de los servicios de salud del país, respetando la naturaleza de los participantes, sea pública, privada o comunitaria", para ello declara que tomará como precios guías:

- Amparar la naturaleza privada de las clínicas y hospitales
- Contribuir para lograr la mejor gestión posible en los objetivos que el gobierno plantee como ente rector del sistema.

Dentro de los objetivos del Sistema Nacional de Salud se encuentra el garantizar la atención integral de salud de la población, a través de una red integrada debidamente articulada por todos los sectores en la cual el sector privado estará inmerso.

Actualmente la red complementaria (con y sin fines de lucro) cubre al 20% de la población ecuatoriana, correspondiente a las clínicas y hospitales con fines del lucro el 10%, distribuido 6% a través de pago directo en clínicas y a médicos de consultorio y el 4% en forma de prepago a cargo de aseguradoras privadas.

La Clínica Metropolitana no puede permanecer aislada de este contexto nacional, por el contrario debe prepararse y fortalecerse para articularse a la red en las mejores condiciones, garantizando servicio de excelencia y su inversión, bajo este contexto, debe articular sus servicios, observando la reglamentación y estrategias definidas en la normativa vigente.

La Ley de Derechos y Amparo al Paciente, señala:

Artículo 8.- "Todo paciente en estado de emergencia debe ser recibido inmediatamente en cualquier centro de salud, público o privado, sin necesidad de pago previo".

Artículo 9.- "Se prohíbe a los servicios de salud públicos y privados exigir al paciente en estado de emergencia y a las personas relacionadas con el, que presenten cheques, tarjetas de crédito, pagarés a la orden, letras de cambio u otro tipo de documento de pago, como condición previa a ser recibido, atendido y estabilizado en su salud.

**METRISA METROPOLITANA RIOBAMBA CLINICA DE SERVICIOS
MEDICOS ESPECIALIZADOS S.A
Informe del Comisario noviembre 2010.**

Tan pronto como el paciente haya superado la emergencia y se encuentre estabilizado en sus condiciones físicas, el centro de salud tendrá derecho para exigir al paciente o a terceras personas relacionadas con él, el pago de los servicios de salud que recibió.”

Artículo 11.- Los valores no recuperados por el centro de salud por la atención a un paciente en estado de emergencia, podrán deducirse del impuesto a la renta de conformidad con las disposiciones de la Ley de Régimen Tributario Interno.

Artículo 12.- Bajo ningún motivo un centro de salud podrá negar la atención de un paciente en estado de emergencia.

El centro de salud que se negare a atender a un paciente en estado de emergencia será responsable por la salud de dicho paciente y asumirá solidariamente con el profesional o persona remisa en el cumplimiento de su deber, la obligación jurídica de indemnizarle los daños y perjuicios que su negativa le cause.

Artículo 13.- Los responsables de un centro de salud que se negaren a prestar atención a pacientes en estado de emergencia, serán sancionados con prisión de 12 a 18 meses y, en caso de fallecimiento del paciente desatendido, con prisión de 4 a 6 años.

II EVALUACION DEL CUMPLIMIENTO DE NORMAS LEGALES, ESTATUTARIAS Y REGLAMENTARIAS.

Como lo comentamos en el informe 2008, los Estatutos y Reglamento Interno de la empresa, datan del año 2003; al haber cambios importantes en el entorno nacional y crecimiento y desarrollo propio de la empresa, ha sido preciso articular y replantear estos cuerpos normativos, para ello la empresa propuso su revisión, cuyos resultados resumimos a continuación.

El proceso de revisión fue comentado en el informe del año anterior, lamentablemente en el año 2009, no se ha avanzado nada al respecto.

Ratificamos algunas observaciones al documento presentado:

- Art. 6. Mantiene la figura de trabajo por hora.
- Art. 7. Importante explicitar la figura de promoción interna en caso de vacantes.
- Art. 10. Debe establecerse mecanismos de evaluación para selección de personal a incorporar a la empresa.
- Art 11. Necesario definir jornadas de trabajo y regular posibles cambios de turnos.
- Art. 12. En el capítulo de horas suplementarias ningún artículo considera informe para evaluación de actividades cumplidas en el tiempo extraordinario,

**METRISA METROPOLITANA RIOBAMBA CLINICA DE SERVICIOS
MEDICOS ESPECIALIZADOS S.A
Informe del Comisario noviembre 2010.**

además quien solicita trabajar horas extras es el mismo trabajador, debería esa responsabilidad ser exclusiva del jefe del servicio o área.

- Art. 34. No establece mecanismos de compensación por permisos para estudios.
- Art. 35, No establece límite para licencia sin sueldo.
- Capítulo VIII, no define que hacer cuando un trabajador en goce de vacaciones requiere ser hospitalizado por enfermedad.
- En el régimen disciplinario no contempla sanción explícita en caso de pérdida de bienes de pacientes en el que estuviere involucrado el trabajador.
Capítulo XI, en caso de comisión de servicios se reconoce los viáticos pero no se obliga a presentar informe de comisión.
- No existe articulos relacionado a la evaluación del desempeño por resultados. La actual situación de la empresa, demanda poner especial énfasis en este tema.
- No se definen políticas ni procedimientos para incentivar el buen trabajo

Recomendación:- Un marco legal actualizado y coherente con la realidad institucional y el entorno general es importante para el desarrollo armónico y ordenado de las actividades, la empresa debe impulsar en este año la aprobación de versiones actualizadas de estatutos y reglamentos.

III.- EVALUACION DE Y RESOLUCIONES DE LA JUNTA GENERAL Y DIRECTORIO

Las sesiones y resoluciones de la Junta y Directorio durante el ejercicio económico sujeto de análisis pueden sintetizarse en la tabla siguiente:

SESIONES DE LA JUNTA GENERAL.

Fecha	Tema tratado	Resolución	Cumplimiento de Resolución.
19 de mayo 4 junio 2009	Conocimiento y resolución del informe de gerencia, comisaría, estados financieros, destino de resultados, del ejercicio 2008. Autorización para dar de baja las cuentas incobrables del período 2003. Concomimiento y	El 19 de mayo no existe quórum, por lo que se convoca nuevamente. El 4 de junio se resuelve: Aprobación del informe de gerencia con el 89.9% del capital habilitado. Aprobación del informe de la	

**METRISA METROPOLITANA RIOBAMBA CLINICA DE SERVICIOS
MEDICOS ESPECIALIZADOS S.A
Informe del Comisario noviembre 2010.**

	resolución del presupuesto de la compañía año 2009	Comisaria, con el 100% de capital habilitado. Se aprueban los estados financieros 2008, con el 100% de capital habilitado. Se resuelve se distribuyan las utilidades a los accionistas, con el 100% del capital habilitado. Se autoriza la baja de cuentas incobrables del período 2003, con el 100% del capital habilitado. Se aprueba el presupuesto del la compañía, a excepción del incremento de los costos de arrendamiento el cual deberá ser analizado en los próximos meses, aprobado con el 100% del capital concurrente.	
--	--	---	--

Observación. La gerencia conjuntamente con la secretaria ha cumplido con la recomendación del año anterior, en esta oportunidad se observa mayor vigilancia, custodia, archivo e integridad de las actas de la Junta, sin embargo ellas no están numeradas ni foliadas.

[Handwritten mark]

**METRISA METROPOLITANA RIOBAMBA CLINICA DE SERVICIOS
MEDICOS ESPECIALIZADOS S.A
Informe del Comisario noviembre 2010.**

SESIONES DEL DIRECTORIO.

Fecha	Temas tratado (más importantes)	Resoluciones	Cumplimiento de Resolución.
30 de enero 2009	Informe actividades de gerencia, implementación del plan estratégico, análisis de la situación de pacientes SOAT, informe y análisis para la creación del departamento de estadística, varios	No se decide sobre la implementación del plan estratégico. Sobre el SOAT, se decide contratar un abogado para que asesore sobre el tema, y se dicte una charla para médicos y personal. Se deja para la próxima sesión la discusión de los temas jurídicos y creación del departamento de estadística.	
6 marzo 2009	Aprobación de actas, evaluación y definición de políticas para el cumplimiento del Plan estratégico, análisis de proformas para compra de RX portátil, Análisis de cuentas por cobrar, varios	Solicitar a la Dra. Mónica Villalobos los instrumentos para diseñar los diferentes planes (evaluación de personal, tarifario, reglamento interno para médicos accionistas) La gerencia presenta varias proformas de equipos RX portátil, los miembros sugieren se siga buscando proformas. El análisis de cuentas por cobrar, se deja para una próxima sesión. En varios se resuelve:	

[Handwritten signature]

**METRISA METROPOLITANA RIOBAMBA CLINICA DE SERVICIOS
MEDICOS ESPECIALIZADOS S.A
Informe del Comisario noviembre 2010.**

		<p>Cotizar asesoría para elaborar un reglamento interno de salud y trabajo.</p> <p>Se informa sobre situación de juicios con el Dr. Carlos Coronel.</p>	
18 marzo 2009	<p>Análisis y políticas para cumplimiento del plan estratégico.</p>	<p>Se diseñan estrategias para incrementar los ingresos, proponiéndose la contratación de especialistas y estudio de costos de mantenimiento de consultorios para fijar un precio de arrendamiento de acuerdo a la realidad actual.</p> <p>Se delega a la gerencia realizar un análisis de la carga laboral en las áreas de Contabilidad y caja.</p>	
3 abril 2009	<p>Exposición de estados financieros 2008 a cargo de la contadora y presentación de los principales índices financieros</p>	<p>La contadora explica con detalle el contenido de los estados financieros y aclara aspectos contables de los mismos.</p>	
9 abril 2009	<p>Presentación de los principales índices financieros, continuación del análisis del plan estratégico.</p>	<p>Se explica de parte de la gerencia de la empresa, los principales índices financieros.</p> <p>Los demás temas no se tratan.</p>	

[Handwritten mark]

**METRISA METROPOLITANA RIOBAMBA CLINICA DE SERVICIOS
MEDICOS ESPECIALIZADOS S.A
Informe del Comisario noviembre 2010.**

11 mayo 2009	Análisis y resolución de compra de equipos de laboratorio y rayos x, y acerca de estudio de costos de arriendos de consultorios.	Se resuelve solicitar apoyo técnico a Dr. Arturo Cantuña, para comprar los equipos y se autoriza la contratación de personal técnico necesario cuando sea el momento. Se autorice la compra del RX portátil, previa averiguaciones a la Comisión de energía atómica. Se fije en 200 dólares el costo de arriendo de consultorios de médicos accionistas y 250 para médicos adscritos.	No se ejecuta en el año 2009, el incremento de valor de arrendamiento.
17 agosto 2009	Decisión sobre adquisición de equipos de laboratorio, decisión sobre el tratamiento al área de imagen, análisis acerca de valores propuestos por CONFIAMET S:A, para el tarifario médico. Varios	Luego de conocer el informe técnico presentado por el Dr. Arturo Cantuña, se resuelve tramitar una Leasing financiero con el Banco Internacional o cualquier otra institución y se dote de los equipos : Contador hematológico, equipo de microelisa, un contador de electrolitos. Se resuelve mantener una sesión de trabajo con el Dr. Julián Coronel para tratar	




**METRISA METROPOLITANA RIOBAMBA CLINICA DE SERVICIOS
MEDICOS ESPECIALIZADOS S.A
Informe del Comisario noviembre 2010.**

		ciertos funcionarios.	
16 de octubre 2009	Informe sobre Leasing Financiero, tarifario médico, varios.	Se informa sobre la negativa del Banco Internacional de realizar el Leasing Financiero para la compra de equipos de laboratorio,, dejando la posibilidad de otorgar un crédito sobre firmas de hasta 11.000 dólares. El Directorio indica que en el Leasing financiero propuesto se incluya el financiamiento de una autoclave para el área de hospitalización. Se sigue trabajando sobre tarifario, informa el Gerente de la empresa. En varios se resuelve la contratación del Lic. Iván Arias, para la realizar la auditoría al rubro remuneraciones.	
23 de octubre	Análisis de la sentencia del Juez sobre el juicio que sigue Dr. Carlos Coronel.	Se conoce la sentencia del Juez, se resuelve convocar a un Directorio ampliado, invitando a los demás accionistas, abogado Ernesto Sevilla, para informarles del particular y se tomen las medidas pertinentes en defensa	

[Handwritten mark]

**METRISA METROPOLITANA RIOBAMBA CLINICA DE SERVICIOS
MEDICOS ESPECIALIZADOS S.A
Informe del Comisario noviembre 2010.**

		de los intereses de la institución. En varios, se propone la sesión para el 28 de octubre, y en ella además se presentarán resultados de la gestión, entre otros temas: Indicadores y resultados de productividad por áreas y por médicos, utilidad del periodo al 30 de septiembre, proyectos concluidos y en marcha	No existe informe formal sobre los resultados de la evaluación de la productividad, se trató de información general sobre el tema.
9 diciembre 2009	Informe de Gerencia	Gerencia informa sobre : La instalación de la nueva central telefónica; reparación de la cisterna; capacitación al personal sobre gestión por procesos, liderazgo, normas ISO 9000; dotación de uniformes para el personal; presupuesto para agasajo navideño pro un costo de 6.000 dólares	

El directorio ha sesionado por 11 veces en el año, es decir su gestión en este tema es sustancialmente mayor en un 83.33% a la observada en el año 2008, los temas tratados están directamente relacionados con aspectos legales, financieros, proyectos de inversión, estrategias de mejoramiento, etc., notándose gran interés en el avance de la compañía.

Se observa que más de una vez, los temas muy importantes propuestos son postergados porque las agendas son extensas, ejemplo: Ejecución del Plan estratégico, tarifas, evaluación etc.

**METRISA METROPOLITANA RIOBAMBA CLINICA DE SERVICIOS
MEDICOS ESPECIALIZADOS S.A
Informe del Comisario noviembre 2010.**

Recomendación:

El orden del día de las sesiones no debe ser extenso, garantizando su tratamiento integral en la fecha convocada.

Para las sesiones de directorio en las que se tomen decisiones sobre inversiones, el Gerente debe elaborar proyectos en los que se evidencie el costo efectivo de dichas inversiones, la presentación de las necesidades y proformas no son argumentos suficientes para tomar este tipo de decisiones.

Temas importantes como la construcción de tarifas, se han dilatado por varios meses, sin tener resultados hasta la terminación del año.

No es cumplida la recomendación de que las actas deben ser numeradas, foliadas y ordenadamente archivadas.

IV EVALUACION DEL CONTROL INTERNO

El control interno debe caracterizarse por ser concordante con el marco legal vigente, compatible con los principios de administración, deben contener normas sencillas, claras, adaptables y ser actualizadas permanentemente.

La empresa no cuenta aún con un conjunto actualizado de normas de control interno que defina claramente las responsabilidades y procedimientos de control que debe aplicarse a:

- Procesos contables, presupuesto, caja, cuentas por cobrar y pagar, inventarios, activos fijos, recursos humanos, sistema informático, inversiones, sistema de información, archivo.

Mantiene un diseño de algunos procesos, formularios de control, que bien puede ser el punto de partida de un manual de procedimientos integral

Al cierre del ejercicio económico se ha realizado constataciones físicas y se ha demostrado la coherencia y conformidad casi total con los saldos contables, hecho que demuestra el grado de responsabilidad de los custodios de los bienes.

V.- EVALUACION DE LA GESTION ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA

1) Evaluación administrativa

La gestión administrativa de la Clínica Metropolitana debe inscribirse en el marco de una gestión técnica caracterizada por: Direccionamiento estratégico, toma de decisiones oportunas, flujos de información dinámicos, profesionalización directiva, flexibilización, creatividad, liderazgo, centrada en el cliente, con una calidad de

**METRISA METROPOLITANA RIOBAMBA CLINICA DE SERVICIOS
MEDICOS ESPECIALIZADOS S.A
Informe del Comisario noviembre 2010.**

servicios excelente, sistemas de control y evaluación eficiente, rentabilidad adecuada en función a la inversión realizada.

Bajo estos parámetros se evaluará la gestión administrativa del ejercicio económico 2009.

1.1- Aspectos relevantes del ejercicio económico 2009, análisis a la memoria del administrador.

Gerente de la empresa entrega a esta comisaría su informe el 14 de noviembre del 2010, en este analiza en su primera parte el comportamiento de las variables macroeconómicas y el análisis de los efectos de las mismas en la actividad económica de sector salud.

Asegura que los objetivos de la empresa se cumplen, y como datos importantes menciona la compra de equipos médicos tales como:

- Instrumental médico
- Central telefónica
- Cambio total del piso de la primera planta
- Cambio total del sistema de agua caliente

Menciona como hecho trascendental señala la sentencia a dictada por el Juez Primero de lo Civil y Mercantil de Chimborazo a favor del Dr. Carlos Coronel por 1.500.000 dólares, frente a lo cual, el Directorio de la compañía ha ordenado a la Gerencia y al Dr. Ernesto Sevilla, abogado defensor, presenten la impugnación correspondiente.

Evalúa el situación financiera de la empresa, propone que las utilidades del ejercicio (845.65 dólares sirvan para incrementar el fondo de reserva especial para situaciones imprevistas.

Finalmente, conclusiones, recomendaciones, propuestas de trabajo para el año 2010, siendo lo más relevante:

- Impulso a la construcción de la torre de consultorios
- Potenciación del área de laboratorio.
- Renovación de los equipos de quirófano.
- Construcción de un tarifario médico
- Implementar un sistema de costos
- Mejoramiento del equipamiento en general.

1.2- Gestión de planificación.

A pesar de contar con un plan estratégico, no se evidencia avances significativos en este tema; se observó en el año 2008 que el mencionado plan no contenía la visión de los socios, se propuso el replanteamiento de algunos aspectos, sin resultados satisfactorios.

[Handwritten signature]

**METRISA METROPOLITANA RIOBAMBA CLINICA DE SERVICIOS
MEDICOS ESPECIALIZADOS S.A
Informe del Comisario noviembre 2010.**

Los intentos de definir políticas y estrategias para posicionar el plan estratégico y avanzar en planes operativos no han prosperado significativamente.

Los resultados de la inversión realizada en este tema deben ser claramente palpables, por lo que se recomienda potencializar la gestión de planificación de la empresa en general y de las diferentes áreas en particular, utilizando los compromisos de gestión como herramienta gerencial de gran alcance para el logro de los objetivos y metas propuestas.

1.3.- Proceso de información

Nos ratificamos una vez más que la empresa no dispone de un sistema integral de información que articule los procesos técnicos médicos con los administrativos, siendo esta una de las razones fundamentales por las cuales la empresa no genera información bioestadística, de morbilidad, historia clínica, indicadores de gestión clínica, costos, rendimiento de recurso humano, y otros. Se cuenta con un sistema informático exclusivo para el manejo de la gestión financiera, orientado básicamente al procesamiento y resultados de datos sobre: Inventarios, Facturación, Clientes, Proveedores, Bodegas, Contabilidad.

La articulación mencionada es indispensable, a fin de responder armónicamente y en forma eficiente a los objetivos propios de una empresa de servicios de salud.

En el año de análisis la gerencia presentó una propuesta de la creación del área de estadística, misma que no prosperó, fue postergada.

Un sistema de información integral y confiable puede resolverse a través de un paquete informático, evitando el incremento de costos fijos, pues ellos comprometen el punto de equilibrio de la empresa.

1.4.- Indicadores de gestión.

Tampoco para el 2009, la empresa no cuenta con un sistema de indicadores de gestión que le permitan evaluar y orientar su gestión, el mejoramiento continuo de la calidad, productividad, rendimiento, eficiencia, eficacia, debe pasar por una evaluación periódica técnicamente conceptualizada a través de indicadores.

1.6.- Gestión por procesos.

La empresa ha dado un paso importante en este tema, se ha capacitado al personal sobre el mismo, se aspira que para el año 2010 se cuente con una manual de procesos integral.

J

**METRISA METROPOLITANA RIOBAMBA CLINICA DE SERVICIOS
MEDICOS ESPECIALIZADOS S.A
Informe del Comisario noviembre 2010.**

Recomendación: La gerencia debe impulsar en forma agresiva ejes de trabajo que permitan dinamizar la gestión, permitiendo el cumplimiento de objetivos estratégicos de la empresa, en el campo financiero, administrativo; con énfasis en:

- Mejoramiento de la calidad de atención y aseguramiento de dicha calidad.
- Captación de mercado, en base a los escenarios actuales.
- Replanteamiento del Plan Estratégico y planes operativos-BSC
- Desarrollo de una cultura organizacional, orientada al posicionamiento exitoso de empresa.
- Construcción de costos y tarifas.
- Construcción de manual de procesos
- Mejoramiento del sistema de información.

2) Evaluación Financiera

2.1 Gestión financiera y contable

Para evaluar con mayor precisión la gestión financiera del ejercicio económico 2009, se ha tomado como referencia los ejercicios 2006 y 2007,008, y cuyos resultados podemos resumirlos como sigue:

Cuentas de Activo U.S.D					Comportamiento de las Variables			
ANALISIS DE LOS ACTIVOS	2006	2007	2008	2009	ANALISIS DE LOS ACTIVOS	2006-2007	2007-2008	2008-2009
Disponible	21.838,01	47.250,22	17.626,70	27.138,39	Disponible	116,37	(62,69)	53,96
Exigible	124.658,31	91.243,76	95.379,29	128.286,38	Exigible	(26,80)	4,53	34,50
Realizable	92.422,16	109.427,65	125.235,19	127.988,09	Realizable	18,40	14,45	2,20
Activo Fijo	364.292,95	378.347,70	380.923,29	339.980,20	Activo Fijo	3,86	0,68	(10,75)
Otros activos	76.468,86	114.405,95	111.654,35	117.497,13	Otros activos	49,61	(2,41)	5,23
Exigible por largo plazo	-			-	Total	8,97	(1,33)	1,38
Total Activo	679.680,29	740.675,28	730.818,82	740.890,19				

ANALISIS DEL ACTIVO

Disponible

En términos generales se visualiza un crecimiento de los activos en el año 2009, su ritmo de crecimiento sube del -1.33% entre 2007-2008 al 1.38% entre el 2008 y 2009,

**METRISA METROPOLITANA RIOBAMBA CLINICA DE SERVICIOS
MEDICOS ESPECIALIZADOS S.A
Informe del Comisario noviembre 2010.**

el aumento del disponible 53.19% (Saldo en caja y bancos al 31 de diciembre) es la razón fundamental de este crecimiento, parámetro que solo no es determinante para evaluar la gestión financiera.

Exigible

CUENTAS POR COBRAR U.S.D					COMPORTAMIENTO DE LAS VARIABLES			
ANALISIS DE LOS CUENTAS POR COBRAR	2006	2007	2008	2009	ANALISIS DE LOS ACTIVOS	2006-2007	2007-2008	2008-2009
Clientes	10.833,64	10.502,76	10.703,85	25.199,09	Clientes	(3,05)	1,91	135,42
Compañías de seguros	2.152,99	2.635,33	5.600,95	11.726,33	Compañías de seguros	22,40	112,53	109,36
Contratos hospitalización	220,91	264,31	587,26	-	Contratos hospitalización	19,65	122,19	(100,00)
Pacientes	27.022,59	22.657,38	14.484,54	8.441,24	Pacientes	(16,15)	(36,07)	(41,72)
Accionistas	34.335,94	2.955,04	3.102,23	3.342,61	Accionistas	(91,39)	4,98	7,75
Tarjetas de crédito	5.636,84	11.602,88	7.352,83	8.839,59	Tarjetas de crédito	105,84	(36,63)	20,22
Anticipos	9.703,47	12.955,38	12.591,58	16.230,59	Anticipos	33,51	(2,81)	28,90
Cheques protestados			628,94	628,94	Cheques protestados		-	-
Cheques posfechados	-	763,89	1.011,10	1.414,36	Cheques posfechados		32,36	39,88
SOAT		-	12.946,63	13.350,22	SOAT		-	3,12
Otras cuentas por cobrar	4.998,63	4.114,38	6.952,80	8.011,72	Otras cuentas por cobrar	(17,69)	68,99	15,23
Documentos por cobrar	29.753,30	22.792,41	19.416,58	29.337,59	Documentos por cobrar	(23,40)	(14,81)	51,10
Total	124.658,31	91.243,76	95.379,29	126.522,28	Total	(26,80)	4,53	32,65
Por liquidar	-	-	0	1.764,10	Por liquidar	0	0	100,00
Total	124.658,31	91.243,76	95.379,29	128.286,38	Total	(26,80)	4,53	34,50

El siguiente cuadro determina el comportamiento de las principales cuentas. Su incremento es de 32.907.09 dólares entre el 2008 al 2009, cifra que representa el un incremento del 34.50%; correspondiente al aumento de cuentas por cobrar, de manera

**METRISA METROPOLITANA RIOBAMBA CLINICA DE SERVICIOS
MEDICOS ESPECIALIZADOS S.A
Informe del Comisario noviembre 2010.**

especial a Clientes 135.44%, Compañías de seguros 109.36%, Anticipos 28.9%, Cheques post fechados 39.88%, documentos por cobrar 51.10%.

Por arrendamiento, laboratorios, farmacia, servicio telefónico, hospitalización, se mantienen saldos por cobrar desde 2002

No se evidencia política de cobro eficaz, ni cumplimiento de recomendaciones respecto al saneamiento de cuentas por cobrar cuya historia superan los 5 años, al contrario la falta de resultados concretos en el tema provocan pérdidas anuales por anulación definitiva de la cuenta por cobrar.

Para el 6 de marzo constaba en el orden del día, el análisis de cuentas por cobrar de la empresa.

En las notas a los estados financieros presentados del contador de la empresa, puede confirmarse este hecho

Cuentas por cobrar	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Valor	7.255.29	13.892.12	7.058.52	3.567.68	4.642.96	6071.91	3.921.28	68.488.51
%	6.31%	12.09%	6.14%	3.11%	4.04%	5.28%	3.41%	59.61
Valor total por cobrar a clientes y otros.								114.898,27 según anexo

No se ha depurado las cuentas por cobrar 2002 y 2003, tampoco se lo hecho la cuenta de accionistas, para lo cual propusimos el neteo respectivo.

Realizable

INVENTARIOS					COMPORTAMIENTO DE LAS VARIABLES			
DESCRIPCIÓN	2006	2007	2008	2009	ANALISIS DE LOS ACTIVOS	2006-2007	2007-2008	2008-2009
Botiquín hospitalario	59.536,40	73.179,35	81.868,95	83.595,42	Botiquín hospitalario	22,92	11,87	2,11
Botiquín emergencia	1.476,87	689,78	462,06	216,39	Botiquín emergencia	(53,29)	(33,01)	(53,17)
Botiquín Quirófano	2.594,27	2.692,50	2.546,25	2.928,56	Botiquín Quirófano	3,79	(5,43)	15,01
Botiquín enfermería	553,38	657,45	1.264,82	812,39	Botiquín enfermería	18,81	92,38	(35,77)
Imagen	1.033,09	1.037,54	-	-	Imagen	0,43	(100,00)	-
Laboratorio	1.609,57	1.434,81	1.915,10	2.142,33	Laboratorio	(10,86)	33,47	11,87

**METRISA METROPOLITANA RIOBAMBA CLINICA DE SERVICIOS
MEDICOS ESPECIALIZADOS S.A
Informe del Comisario noviembre 2010.**

Dietas	219,65	200,23	252,29	283,27	Dietas	(8,84)	26,00	12,28
Suministros de mantenimiento	681,77	1.563,18	1.018,94	697,80	Suministros de mantenimiento	129,28	(34,82)	(31,52)
Suministros oficina	325,03	432,38	497,54	743,06	Suministros oficina	33,03	15,07	49,35
Formularios	2.906,33	3.049,74	3.356,58	2.747,02	Formularios	4,93	10,06	(18,16)
Almacén	10.593,27	11.274,45	13.932,80	15.225,90	Almacén	6,43	23,58	9,28
Lencería	1.812,77	1.874,18	1.867,32	11.364,34	Lencería	3,39	(0,37)	508,59
Menaje	8.815,89	10.597,24	10.780,43	2.006,55	Menaje	20,21	1,73	(81,39)
Otros suministros	263,87	744,82	1.100,30	702,86	Otros suministros	182,27	47,73	(36,12)
Ambulancia		-	127,86	162,29	Ambulancia	-	-	26,93
Pacientes (pedidos)		-	4.243,95	4.360,01	Pacientes (pedidos)	-	-	2,73
Total	92.422,16	109.427,65	125.235,19	127.988,19	Total	18,40	14,45	2,20

Su crecimiento 2008-2009 es del 2.20%, siendo la cuenta de lencería, suministros de oficina las que han experimentado mayor crecimiento. El método de valoración es un promedio ponderado, método que por la relativa estabilidad de precios y la facilidad de cálculo se ajusta a las necesidades de la empresa.

Se evidencia una importante reducción en cuentas que tiene relación directa con la atención al paciente, esto es botiquines de emergencia y enfermería, siendo importante confirmar si dicha disminución no arriesga la integralidad y calidad de atención de la atención

Al 31 de diciembre se evidencia la verificación física de los bienes de todas las cuentas, articulándolo con los saldos de los estados financieros siendo sus resultados los siguientes:

**METRISA METROPOLITANA RIOBAMBA CLINICA DE SERVICIOS
MEDICOS ESPECIALIZADOS S.A
Informe del Comisario noviembre 2010.**

INVENTARIOS U.S.D			
ANALISIS DE LOS CUENTAS DE INVENTARIOS	SALDO CONTABLE 2009	SALDO FISICO	DIFEREN
Botiquín hospitalario	83.595,42	83.317,35	278,07
Botiquín emergencia	216,39		
Botiquín Quirófano	2.928,56	2.928,56	
Botiquín enfermería	812,39		
Imagen	-		
Laboratorio	2.142,33	2.142,33	
Dietas	283,27	283,27	
Suministros de mantenimiento	697,8	697,8	
Suministros oficina	743,06	743,06	
Formularios	2.747,02	2.747,02	
Almacén	15.225,9	15.225,9	
Lencería	11.364,34		
Menaje	2.006,55	2.006,55	
Otros suministros	702,76	702,76	
Ambulancia	162,29		
Pacientes (pedidos)	4360,01		
Total	127.988,19		

Las diferencias entre saldos contables y saldos físicos no son representativas, siendo necesario mantener prácticas sanas de control interno permanente.

No se reporta constataciones físicas de botiquín de enfermería, lencería,

ACTIVOS FIJOS

El comportamiento de las cuentas es el siguiente:

ACTIVOS FIJOS U.S.D					COMPORTAMIENTO DE LAS		
ANALISIS DE LOS CUENTAS DE ACTIVOS	2006	2007	2008	2009	ANALISIS DE LOS ACTIVOS	2006-2007	2008-2009
Terrenos	19.398,55	19.398,55	19.398,55	19.398,55	Terrenos	-	-
Edificio	509.977,03	512.207,55	512.854,09	513.282,66	Edificio	0,44	0,13
Depreciación acumulada edificio	(266.384,66)	(291.595,81)	(317.047,00)	(342.438,21)	Depreciación acumulada edificio	9,46	8,71
Mobiliario	70.292,09	75.091,01	78.193,23	78.197,68	Mobiliario	6,83	4,13

**METRISA METROPOLITANA RIOBAMBA CLINICA DE SERVICIOS
MEDICOS ESPECIALIZADOS S.A
Informe del Comisario noviembre 2010.**

Depreciación acumulada mobiliario	(63.811,74)	(64.866,58)	(66.350,67)	(66.812,68)	Depreciación acumulada mobiliario	1,65	2,29
Equipo médico	152.292,15	167.331,05	214.820,40	215.678,00	Equipo médico	9,88	28,3
Equipo médico menor	13.635,75	13.995,68	15.777,35	17.050,34	Equipo médico menor	2,64	12,7
Equipo de laboratorio	28.970,69	34.557,69	34.557,69	35.139,09	Equipo de laboratorio	19,29	-
Equipo uso general	42.954,40	46.979,21	49.547,45	50.765,19	Equipo uso general	9,37	5,47
Equipo oficina	14.789,91	15.017,91	16.325,87	17.598,57	Equipo oficina	1,54	8,71
Depreciación acumulada equipo y maq	(163.350,26)	(181.703,64)	(204.311,74)	(220.529,54)	Depreciación acumulada equipo y maq	11,24	12,4
Equipos cómputo	44.638,14	44.793,82	48.637,25	51.364,49	Equipos cómputo	0,35	8,51
Depreciación acumulada equipos cómputo	(39.775,73)	(42.232,82)	(44.889,04)	(47.046,71)	Depreciación acumulada equipos cómputo	6,18	6,2
Vehículos	875,00	30.040,00	30.040,00	31.114,20	Vehículos	3.333,14	-
Depreciación acumulada de vehículos	(208,37)	(665,92)	(6.630,14)	(12.781,43)	Depreciación acumulada de vehículos	219,59	100
		-	-				
Total	364.292,95	378.347,70	380.923,29	339.980,20	Total	3,86	0,6

Inversiones en activos fijos durante el año 2009 prácticamente no se han realizado, la cuenta en general presenta una reducción de 10.75%, como consecuencia de las depreciación de los activos.

Los bienes están asegurados contra incendio por (523.200 dólares), robo (20.000 dólares),vehículos (700 dólares), cuya vigencia fenece el 15 de octubre del 2010, la de vehículos al 27 de octubre del 2010.

La suma asegurada de vehículos por 700 dólares, consideramos insuficiente para cubrir la siniestralidad de una bien que por su naturaleza es alta.

No se observa política para procesos de baja de bienes obsoletos.

S

**METRISA METROPOLITANA RIOBAMBA CLINICA DE SERVICIOS
MEDICOS ESPECIALIZADOS S.A
Informe del Comisario noviembre 2010.**

Hasta diciembre del año 2007 se cuenta con inventarios legalizados por servicio, tampoco se observa resoluciones para cobro de faltantes de activos fijos e inventarios de consumo.

CUENTAS POR COBRAR A LARGO PLAZO

En ella se observa un valor de 104.639.79 de los cuales 102.261.64 se registra como cuenta por cobrar al Dr. Carlos Coronel, la diferencia corresponde a cuenta menores.

PASIVOS

PASIVOS U.S.D					COMPORTAMIENTO DE LAS VARIABLES			
ANALISIS DE LOS CUENTAS DE PASIVOS	2006	2007	2008	2009	ANALISIS DE LOS ACTIVOS	2006-2007	2007-2008	2008-2009
Préstamos (accionistas y otros corto plazo)	77,82	15.000,40	333,48		Préstamos (accionistas y otros corto plazo)	19.175,76	(97,78)	(100,00)
Proveedores	27.420,05	24.767,08	32.909,95	42.651,02	Proveedores	(9,68)	32,88	29,60
Por pagar a accionistas	19.529,27	21.301,56	21.818,12	37.782,67	Por pagar a accionistas	9,08	2,42	73,17
Por pagar a médicos tratantes	4.743,68	13.128,07	10.893,55	12.388,63	Por pagar a médicos tratantes	176,75	(17,02)	13,72
Por pagar a médicos contractuales	2.280,11	7.831,14	6.324,35	12.059,67	Por pagar a médicos contractuales	243,45	(19,24)	90,69
A funcionarios y empleados	384,48	384,48	384,48	384,48	A funcionarios y empleados	-	-	-
Sueldos acumulados por pagar	6.125,91	-	6.785,91	8.456,20	Sueldos acumulados por pagar	(100,00)	#¡DIV/0!	24,61
Por pagar al IESS	2.235,60	2.331,11	2.672,16	3.150,62	Por pagar al IESS	4,27	14,63	17,91
Impuestos y patentes por pagar	5.321,62	5.750,04	6.801,77	7.312,38	Impuestos y patentes por pagar	8,05	18,29	7,51
Beneficios legales por pagar	20.153,96	21.231,30	17.850,21		Beneficios legales por pagar	5,35	(15,93)	(100,00)
15% Utilidades de trabajadores por pagar	2.036,42	2.907,56	2.355,90	1.149,92	15% Utilidades de trabajadores por pagar	42,78	(18,97)	(51,19)

**METRISA METROPOLITANA RIOBAMBA CLINICA DE SERVICIOS
MEDICOS ESPECIALIZADOS S.A
Informe del Comisario noviembre 2010.**

Otras cuentas por pagar (fondo rotativo, caja chica fondos de terceros etc)	58.897,64	52.764,44	54.250,65	4.603,07	Otras cuentas por pagar (fondo rotativo, caja chica fondos de terceros etc)	(10,41)	2,82	(91,52)
Ingresos anticipados por ventas		10,00		4.000,00	Ingresos anticipados por ventas	#iDIV/0!	(100,00)	#iDIV/0!
Cuentas por pagar a no accionistas, largo plazo	195.370,63	195.370,63	195.370,63	193.326,95	Cuentas por pagar a no accionistas, largo plazo	-	-	(1,05)
Préstamos bancarios		28.990,00	16.794,43		Préstamos bancarios	#iDIV/0!	(42,07)	(100,00)
Otros pasivos	663,76	819,94	982,61	10.753,74	Otros pasivos	23,53	19,84	994,41
Impuesto a la renta	836,60	3.093,15	2.583,95	5.576,58	Impuesto a la renta	269,73	(16,46)	115,82
Impuesto al valor agregado	266,40	869,90	1.033,92	739,24	Impuesto al valor agregado	226,54	18,86	(28,50)
Accionistas por pagar				49.777,83	Accionistas por pagar			
Total	346.343,95	396.550,80	380.146,07	394.113,00	Total	14,50	(4,14)	3,67

El general el grupo de cuentas sufrió un incremento del 3.67% en relación al año anterior,

La mayoría de cuentas por pagar tienen su vencimiento en enero 2010

No se presentan anexos de varias cuentas por pagar, siendo indispensable su contenido y explicación.

En cuentas por pagar a largo plazo, se mantiene la cuenta por pagar al Dr. Carlos Coronel, exactamente igual al ejercicio anterior. 193.326.95 dólares.

PATRIMONIO U.S.D				
ANALISIS DE LOS CUENTAS DE PATRIMONIO	2006	2007	2008	2009
Capital social suscrito y pagado	1.864,00	1.864,00	1.864,00	1.864,00
Reserva legal	162,77	1.511,55	2.166,38	2.260,34
Reserva facultativa	10.339,56	12.808,14	12.808,14	12.808,14

COMPORTAMIENTO DE LAS VARIABLES			
ANALISIS DE LOS ACTIVOS	2006-2007	2007-2008	2008-2009
Capital social suscrito y pagado	-	-	-
Reserva legal	828,64	43,32	4,34
Reserva facultativa	23,88	-	-

**METRISA METROPOLITANA RIOBAMBA CLINICA DE SERVICIOS
MEDICOS ESPECIALIZADOS S.A
Informe del Comisario noviembre 2010.**

Reserva de capital	324.007,94	324.007,94	324.007,94	324.007,94	Reserva de capital	-	-	-
Resultado del ejercicio presente	2.699,55	9.713,39	5.893,44	845,65	Resultado del ejercicio presente	259,82	(39,33)	(85,65)
Utilidad acumulado ejercicio anteriores	-	-	9.670,33	10.728,60	Utilidad acumulado ejercicio anteriores	#¡DIV/0!	#¡DIV/0!	10,94
Pérdidas de ejercicio anteriores 2005	(5.737,48)	(5.737,48)	(5.737,48)	(5.737,48)	Pérdidas de ejercicio anteriores 2005	-	-	-
Total	333.336,34	344.167,54	350.672,75	346.777,19	Total	3,25	1,89	(1,11)

El patrimonio tuvo un decrecimiento del 1.11%, como consecuencia básicamente del decremento de la utilidad del ejercicio en relación al año anterior.

INGRESOS U.S.D					COMPORTAMIENTO DE LAS VARIABLES			
ANALISIS DE LOS INGRESOS	2006	2007	2008	2009	ANALISIS DE LOS ACTIVOS	2006-2007	2007-2008	2008-2009
Ventas botiquín hospitalario, tarifa 12%	34.634,78	50.656,52	53.571,64	36.990,54	Ventas botiquín hospitalario, tarifa 12%	46,26	5,75	(30,95)
Ventas servicio hospitalario	8.117,96	7.953,01	7.132,89	10.905,14	Ventas servicio hospitalario	(2,03)	(10,31)	52,89
Venta botiquín hospitalario tarifa 0% (Farmacia)	179.623,44	226.387,60	257.979,65	306.267,47	Venta botiquín hospitalario tarifa 0% (Farmacia)	26,03	13,95	18,72
Venta servicios quirúrgicos	45.214,48	56.413,81	64.906,68	67.044,75	Venta servicios quirúrgicos	24,77	15,05	3,29
Venta servicios emergencia	11.958,10	14.174,32	17.344,94	21.669,78	Venta servicios emergencia	18,53	22,37	24,93
Derechos hospitalarios	31.099,80	37.863,27	37.058,73	48.166,69	Derechos hospitalarios	21,75	(2,12)	29,97
Venta servicios neonatos	480,00	5.056,24	1.210,00	1.050,00	Venta servicios neonatos	953,38	(76,07)	(13,22)

**METRISA METROPOLITANA RIOBAMBA CLINICA DE SERVICIOS
MEDICOS ESPECIALIZADOS S.A
Informe del Comisario noviembre 2010.**

Venta servicios de dieta	8.710,52	10.681,47	9.695,21	9.036,96	Venta servicios de dieta	22,63	(9,23)	(6,79)
Venta servicios de laboratorio	78.714,16	100.134,55	118.466,37	137.454,35	Venta servicios de laboratorio	27,21	18,31	16,03
Venta servicios especializados	4.657,34	5.491,37	5.824,02		Venta servicios especializados	17,91	6,06	(100,00)
Administración hospitalaria	45.929,62	65.472,08	62.916,86	86.532,09	Administración hospitalaria	42,55	(3,90)	37,53
Honorarios profesionales	63.014,77	120.394,13	115.968,65	168.864,47	Honorarios profesionales	91,06	(3,68)	45,61
Plan cheques	2.401,91	1.583,88	1.423,88	1.563,00	Plan cheques	(34,06)	(10,10)	9,77
Devolución en ventas	(166,64)	-	(71,35)	(1.301,19)	Devolución en ventas	(100,00)	#¡DIV/0!	1.723,67
Servicio de ambulancia			8.191,34	11.278,82	Servicio de ambulancia	#¡DIV/0!	#¡DIV/0!	37,69
Consulta externa			5.118,26	27.315,37	Consulta externa	#¡DIV/0!	#¡DIV/0!	433,68
Imagen				7.784,29	Imagen			
Terapia				7.877,46	Terapia			
Total	514.390,24	702.262,25	766.737,77	948.499,99	Total	36,52	9,18	23,71

Los ingresos experimentaron un incremento importante 181.762.22 dólares, equivalentes a un 23.71%, más en relación al año anterior, siendo hospitalización, farmacia, quirófano, laboratorio, emergencia, ambulancia los servicios que más permitieron este incremento, por el contrario neonatología, dietas, tuvieron disminución en relación al año anterior.

Es evidente que prácticamente todos los servicios tienen un crecimiento sostenido cada año, sin embargo los resultados finales de la empresa no son alentadores.

GASTOS

GASTOS U.S.D					COMPORTAMIENTO DE LAS VARIABLES			
ANALISIS DE LOS GASTOS	2006	2007	2008	2009	ANALISIS DE LOS GASTOS	2006-2007	2007-2008	2008-2009
Gastos de remuneraciones	80.776,02	98.359,81	115.865,08	129.316,97	Gastos de remuneraciones	21,77	17,80	11,61
Gastos en servicios básicos	15.790,27	17.624,64	16.913,87	17.191,59	Gastos en servicios básicos	11,62	(4,03)	1,64

**METRISA METROPOLITANA RIOBAMBA CLINICA DE SERVICIOS
MEDICOS ESPECIALIZADOS S.A
Informe del Comisario noviembre 2010.**

Gasto en mantenimiento y reparaciones	6.893,52	9.427,82	11.255,55	33.984,28	Gasto en mantenimiento y reparaciones	36,76	19,39	201,93
Gasto en publicidad y propaganda	13.604,68	13.339,45	13.306,42	16.117,31	Gasto en publicidad y propaganda	(1,95)	(0,25)	21,12
Gasto en combustibles y lubricantes	375,65	567,72	3.915,62	4.059,32	Gasto en combustibles y lubricantes	51,13	589,71	3,67
Gasto en material de aseo y limpieza	6.225,27	6.824,92	7.913,69	8.317,09	Gasto en material de aseo y limpieza	9,63	15,95	5,10
Gasto en útiles de oficina y formularios	8.116,86	6.802,83	6.554,22	4.940,77	Gasto en útiles de oficina y formularios	(16,19)	(3,65)	(24,62)
Comisiones en ventas	2.339,00	2.178,98	1.785,74	1.961,94	Comisiones en ventas	(6,84)	(18,05)	9,87
Honorarios profesionales	93.625,51	181.530,60	191.094,70	246.525,16	Honorarios profesionales	93,89	5,27	29,01
Otros gastos de ventas	4.994,77	5.723,60	8.082,86	-	Otros gastos de ventas	14,59	41,22	(100,00)
Gastos depreciación edificio, equipos	39.504,57	43.063,66	47.573,83	38.652,36	Gastos depreciación edificio, equipos	9,01	10,47	(18,75)
Gasto interés bancario			3.296,93	1.181,31	Gasto interés bancario	#¡DIV/0!	#¡DIV/0!	(64,17)
Gasto remuneración de administración	59.903,24	51.402,83	56.772,59	62.715,08	Gasto remuneración de administración	(14,19)	10,45	10,47
Honorarios profesionales administrativos (auditoria y de directorio)		784,00	4.726,40	32.031,15	Honorarios profesionales administrativos (auditoria y de directorio)	#¡DIV/0!	502,86	577,71
Servicio de transporte	306,42	491,50	674,40	1.282,02	Servicio de transporte	60,40	37,21	90,10
Atenciones sociales	1.251,11	6.185,47	9.586,69	8.641,81	Atenciones sociales	394,40	54,99	(9,86)
Viáticos y movilizaciones			181,99	131,80	Viáticos y movilizaciones	#¡DIV/0!	#¡DIV/0!	(27,58)
Convenciones y reuniones	471,90				Convenciones y reuniones	(100,00)	#¡DIV/0!	#¡DIV/0!

**METRISA METROPOLITANA RIOBAMBA CLINICA DE SERVICIOS
MEDICOS ESPECIALIZADOS S.A
Informe del Comisario noviembre 2010.**

Cuotas, suscripciones, afiliaciones	1.861,64	2.489,68	3.092,04	2.886,95	Cuotas, suscripciones, afiliaciones	33,74	24,19	(6,63)
Contribuciones sociales	41,70	347,88	194,63		Contribuciones sociales	734,24	(44,05)	(100,00)
Gastos servicios bancarios	4.608,35	12.180,20	12.440,76	13.362,03	Gastos servicios bancarios	164,31	2,14	7,41
Gasto seguros	2.426,65	2.356,67	4.321,13	2.926,45	Gasto seguros	(2,88)	83,36	(32,28)
Responsabilidad patronal	2.739,22	973,31	2.410,98	1.187,35	Responsabilidad patronal	(64,47)	147,71	(50,75)
Gasto impuestos	2.820,34	2.791,89	2.163,15	5.004,96	Gasto impuestos	(1,01)	(22,52)	131,37
Gastos judiciales			20,00	1.055,70	Gastos judiciales	#¡DIV/0!	#¡DIV/0!	5.178,50
Gastos generales	8.275,86	20.157,25	7.500,09	6.200,96	Gastos generales	143,57	(62,79)	(17,32)
Gastos otros suministros	3.695,40	5.567,40	3.090,47	8.715,80	Gastos otros suministros	50,66	(44,49)	182,02
Gasto en mantenimiento de muebles y equipos	4.177,55	8.091,14	9.484,25	3.010,01	Gasto en mantenimiento de muebles y equipos	93,68	17,22	(68,26)
Gasto depreciación de equipos administrativos	4.557,53	4.528,21	10.589,99	13.073,21	Gasto depreciación de equipos administrativos	(0,64)	133,87	23,45
Gasto provisión cuentas incobrables	48,43	11,16	52,57	268,05	Gasto provisión cuentas incobrables	(76,96)	371,06	409,89
Servicios generales				127,95	Servicios generales	#¡VALOR!	#¡DIV/0!	#¡DIV/0!
Gastos de administración				10.064,67	Gastos de administración	#¡VALOR!	#¡VALOR!	#¡VALOR!
Total	369.431,46	503.802,62	554.860,64	674.934,05	Total	36,37	10,13	21,64

El crecimiento de los gastos fue del orden de 120.073.41 dólares en relación al año anterior, cifra equivalente a 21.64% , se observa que los ingresos crecieron en mayor relación que los gastos; entre las cuentas de mayor significación en su crecimiento tenemos la de honorarios profesionales por auditorias y otros, cuyos gastos pasaron de \$4.726.4 a \$32.031.15, cifra que representa un incremento del 577.71%.

Gastos de mantenimiento tiene incrementos del 201.93%, transporte 90.10%, impuestos 131.37%, suministros 182.02%.

8

**METRISA METROPOLITANA RIOBAMBA CLINICA DE SERVICIOS
MEDICOS ESPECIALIZADOS S.A**

Informe del Comisario noviembre 2010.

El costo de ventas se incrementó de \$221.938,42 a 269.744.15 dólares en relación al año anterior, (22%) , por el incremento experimentado en compras de medicamentos e insumos.

La utilidad bruta en ventas crece, pasando de 544.799.35 USD. A 678.755.84 es decir un 24.58%

El gasto de ventas pasó de 427.558.51 USD a 670.046.06 dólares, como consecuencia del aumento de todos sus componentes 57% , su incremento está directamente relacionado con la reclasificación de cuentas, realizándose una transferencia de algunos gastos administrativos (203.189.77) a este rubro, por tanto su comparación no es muy adecuada. En las notas de los balances no se explica detalladamente los motivos de esta transferencia.

Cabe señalar que los gastos de mano de obra (remuneraciones, honorarios,) representan el 64.97 % del gasto total, cifra que se encuentra por encima de los estándares aceptables de las empresas de salud (60%), sin embargo será necesario una evaluación más cercana de la eficiencia y eficacia de estos recursos.

INDICADORES FINANCIEROS 2009

VARIABLES	2009	DENIFICION	OBSERVACIONES
SOLVENCIA FINANCIERA			
Solvencia financiera			
Ingresos Corrientes/gastos corrientes	1,41	La empresa tiene capacidad de cubrir los gastos corrientes, con los ingresos corrientes que recibe	
Ahorro corriente			
Ingresos corrientes-Gastos Corrientes	273.565,94	Representa el valor que la empresa puede utilizar para cubrir sus costos.	
LIQUIDEZ			
Razón corriente			
Activo Corriente/Pasivo Corriente	1,96	Por cada dólar que debe la empresa, tiene un respaldo de 1.96, es un índice adecuado que garantiza liquidez dada la naturaleza de la empresa de servicios.	
Prueba ácida			
Activo corriente-inventario/Pasivo Corriente	1.11	Si bien es cierto que 1, es el índice adecuado, consideramos que el inventario de la empresa puede convertirse rápidamente en efectivo, por tanto es un aceptable, METRIZA	

**METRISA METROPOLITANA RIOBAMBA CLINICA DE SERVICIOS
MEDICOS ESPECIALIZADOS S.A
Informe del Comisario noviembre 2010.**

		puede cubrir sus obligaciones sin necesariamente efectivizar sus inventarios.	
INDICES DE ENDEUDAMIENTO			
Razón Patrimonio a pasivo			
Patrimonio/Pasivo	0,88	Por cada dólar de capital ajeno, la empresa no tiene como respaldo capital propio por ese valor. La deuda es mayor al patrimonio.	
Razón patrimonio a Pasivo largo plazo			
Patrimonio/pasivo a largo plazo	1,43	Por cada dólar de deuda, la empresa tiene 1.43 como respaldo.	
Razón Patrimonio a activo			
Patrimonio/activo	46.81	El 46.81% de los activos fueron adquiridos con capital propio	
Razón pasivo a activo			
Pasivo/activo	53.19	La empresa ha financiado el 53.19% de sus activos con deuda.	
Endeudamiento patrimonial			
Pasivo total/Patrimonio	113.65	La empresa no tiene autonomía financiera, porque la deuda es mayor al patrimonio.	
INDICES DE PRODUCTIVIDAD			
Margen de utilidad neta			
Utilidad o pérdida neta/ventas netas	0,09	La rentabilidad neta luego de deducir impuestos, reserva, participación trabajadores, por las ventas fue apenas del 0.09%	
Margen de utilidad bruta			
Utilidad bruta/ventas netas	71,56	La utilidad bruta sobre ventas 71.56% es adecuada, sin embargo al deducir los gastos operativos esta se vuelve absolutamente limitada.	
Margen de operación			
Utilidad o pérdida de operación/ventas netas	0.81	El margen de utilidad luego de deducir los gastos operativos, es de 0.81%	

**METRISA METROPOLITANA RIOBAMBA CLINICA DE SERVICIOS
MEDICOS ESPECIALIZADOS S.A
Informe del Comisario noviembre 2010.**

INDICES DE RENTABILIDAD			
Utilidad /pérdida por acción			
Utilidad o pérdida neta/Número de acciones	126,47	La utilidad que generó individualmente cada acción es de \$ 126.47	
Tasa de Rendimiento sobre la inversión en activos.			
Utilidad o pérdida neta/promedio de activos totales	0,11	La tasa de recuperación de los activos, no alcanza ni al 1%	
Tasa de rendimiento sobre la inversión de los accionista			
Utilidad o pérdida neta/patrimonio	0.24	La tasa de recuperación de la inversión realizada por los accionistas es del 0.24 %	

Ratificamos lo expresado el año anterior, en el sentido de que en general los índices financieros de METRISA demuestran que esta no es una empresa altamente rentable, su comportamiento en el año 2009 es menos satisfactoria que el año 2008, no es dinámica, su rentabilidad está por debajo del rendimiento de las inversiones en el mercado, es indispensable su replanteamiento y direccionamiento total para hacerla competitiva, más un ahora que el entorno nacional y la política de gobierno privilegia la salud gratuita.

2.2.- Gestión presupuestaria

El presupuesto es una herramienta de gestión importante, pues se lo considera la expresión numérica de planes, objetivos, metas.

En el año 2009, la empresa tiene un presupuesto aprobado, sin embargo no se presenta el balance de ejecución presupuestaria, mismo que permita conocer con precisión el cumplimiento de los objetivos y metas de la empresa.

2.3.-Gestión de costos

Una empresa de salud con fines de lucro, debe tener en los costos hospitalarios la mejor estrategia que permita el manejo eficiente de sus recursos y fundamentalmente convertir a este elemento en el orientador básico para plantear la tarifa.

4

**METRISA METROPOLITANA RIOBAMBA CLINICA DE SERVICIOS
MEDICOS ESPECIALIZADOS S.A
Informe del Comisario noviembre 2010.**

En forma inexplicable, la empresa METRISA no ha desarrollado su sistema de costos de producción de los servicios de salud

A pesar de las recomendaciones dadas el año anterior, lamentablemente no se ha avanzado en este tema.

2.4.- Tarifa institucional

Como lo habíamos expresado anteriormente, el tarifario institucional en una empresa de salud es la herramienta que define, ordena y sistematiza los procedimientos tanto de servicios institucionales como de servicios profesionales, en esta se contemplan las políticas y procedimientos que orientan la facturación, evita distorsión y discrecionalidad en el cobro de honorarios, cuidando de esta manera el mercado y la imagen corporativa.

La empresa METRISA no dispone de un tarifario institucional propio fruto del consenso con los galenos, que garantice pago justo al profesional y beneficio real y adecuado de la empresa.

A pesar de las recomendaciones dadas el año anterior, lamentablemente no se tienen resultados eficaces, reconociendo el esfuerzo de la gerencia en este tema.

VI.- CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Luego del análisis realizado a los diferentes aspectos administrativos y económicos de la empresa, me permito resumir las conclusiones y ratificar la mayoría de las recomendaciones, tendientes al mejoramiento de la gestión en beneficio de los usuarios internos y externos.

CONCLUSIONES	RECOMENDACIONES
La política de gobierno actual privilegia la salud gratuita, potencializa al sector salud.	La empresa METRISA S.A no puede permanecer al margen del entorno nacional, es importante articularse dentro de la red de servicios, para ello debe mantener participación activa con la Asociación de Clínicas Privadas y Consejo Provincial de salud en el nivel local.
La empresa tiene un nivel aceptable en el cumplimiento de normas	La empresa debe impulsar la actualización de su marco legal, para adaptarlo a las

D

**METRISA METROPOLITANA RIOBAMBA CLINICA DE SERVICIOS
MEDICOS ESPECIALIZADOS S.A
Informe del Comisario noviembre 2010.**

	necesidades de la empresa y del entorno.
No existe en la empresa una normativa expresa que establezca políticas, mecanismos, procedimientos para garantizar el control interno en todas las instancias, las tareas de control se realizan aisladamente.	La gerencia debe preparar un manual que contenga los procedimientos de control interno de: Caja, botiquines, farmacia, bodegas, recurso humano, sistema de información, archivo etc, mismo que deberá ser presentado para su respectiva aprobación y aplicación.
La planificación estratégica y operativa no ha servido de verdadero hilo conductor de la gestión.	La gerencia conjuntamente con el Directorio debe plantear los ajustes que el caso amerita e implementar su ejecución en forma total.
La empresa no maneja un sistema integrado de información clínica, bioestadística, epidemiológica, administrativa, indicadores de gestión.	La empresa debe buscar las estrategias que le permitan contar con un sistema informático integral, contratando el desarrollo de un software hecho a las necesidades de la misma.
No existe un manual de procesos, si bien se han diseñado algunos, estos no son evaluados ni retroalimentados	La gerencia debe preparar un manual de procesos, actividad que debe contar con la participación de todos los involucrados.
La gestión financiera en general de la empresa se desarrolla al amparo de las normas y regulaciones establecidas por los órganos de control, sin embargo sus resultados no son alentadores, los índices de rentabilidad son limitados, sus inversiones del año tampoco fueron altamente significativas, hecho que nos permite afirmar que la gestión no es altamente dinámica.	El plan estratégico y operativo propuesto, permitirán replantear el modelo de gestión, privilegiando estrategias que apoyen a un mejor posicionamiento en el mercado, mejoramiento de la imagen institucional, garantizando servicios de calidad, para obtener niveles de rentabilidad más adecuados.
Las inversiones en la empresa no se respaldan con proyectos de inversión.	La Gerencia debe preparar para la Directiva proyectos de inversión que demuestren que las mismas son costo efectivas..
METRISA S:A no ha desarrollado la gestión de costos, hecho inadmisible considerando que es una empresa de servicios con fines de lucro. La efectividad en el manejo de los recursos y los resultados mejores esperados, obligatoriamente deben pasar por el	En forma inmediata, al Gerencia debe trabajar en el desarrollo de los costos hospitalarios, pues existen todas las condiciones favorables para que este hecho pueda realizarse.

Handwritten mark

**METRISA METROPOLITANA RIOBAMBA CLINICA DE SERVICIOS
MEDICOS ESPECIALIZADOS S.A
Informe del Comisario noviembre 2010.**

desarrollo de un sistema de costos.	
METRISA S:A no cuenta con un tarifario institucional propio. La política en cobro de tarifas no está normada, la empresa no tiene una política clara al respecto.	Inmediatamente al contar con los costos hospitalarios, la empresa debe elaborar su propio tarifario, y establecer las políticas y procedimientos claros de facturación.

El presente informe pongo a vuestra consideración, no sin antes presentar a ustedes mi agradecimiento por la confianza depositada, y reitero mi compromiso de evaluar con criterio positivo, tendiendo exclusivamente a ser parte de un proceso que permita el mejoramiento y desarrollo eficaz de la empresa.

Atentamente,



Econ. Mary Pesántez León
Comisaria de la Empresa

