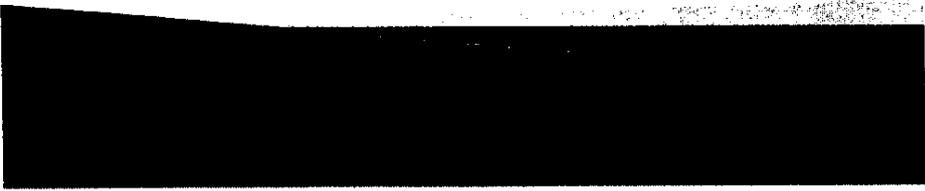


**METRISA METROPOLITANA RIOBAMBA CLINICA DE SERVICIOS
MEDICOS ESPECIALIZADOS S.A**
Informe del Comisario julio 2011.

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

INFORME DE COMISARIO
2010



**METRISA METROPOLITANA RIOBAMBA CLINICA DE SERVICIOS
MEDICOS ESPECIALIZADOS S.A
Informe del Comisario julio 2011.**

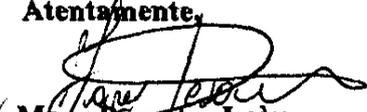
Riobamba, 21 de julio 2011

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

Adjunto remito a ustedes el informe correspondiente al ejercicio económico 2010, mismo que ha sido elaborado en base a la información proporcionada el 15 de junio y 11 de julio 2010 por la Gerencia de la empresa.

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

Atentamente,


Econ. Mary Esantéz León
Comisario

**METRISA METROPOLITANA RIOBAMBA CLINICA DE SERVICIOS
MEDICOS ESPECIALIZADOS S.A**
Informe del Comisario julio 2011.

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. Comentar sobre el entorno jurídico que gira alrededor del sector salud.
2. Realizar un diagnóstico de la capacidad operativa de la empresa.
3. Evaluar el cumplimiento de normas legales, estatutarias y reglamentarias.
4. Evaluar el cumplimiento de las resoluciones de la Junta General y del Directorio.
5. Analizar el proceso de control interno implementado en la empresa.
6. Evaluar la gestión administrativa y financiera de la clínica durante el ejercicio económico 2010.
7. 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

**METRISA METROPOLITANA RIOBAMBA CLINICA DE SERVICIOS
MEDICOS ESPECIALIZADOS S.A
Informe del Comisario julio 2011.**

I EL ENTORNO JURÍDICO Y POLITICO DEL SECTOR SALUD EN EL ECUADOR.

La Constitución del Ecuador aprobada a finales del 2008 consagra la salud como un derecho de los ecuatorianos, y establece a lo largo de la misma, los lineamientos y políticas que permitirán cumplir con este mandato; los artículos que a continuación enunciamos dan cuenta de ello.

Art. 360.- El sistema garantizará, a través de las instituciones que lo conforman, la **promoción de la salud, prevención y atención integral, familiar y comunitaria, con base en la atención primaria de salud**; articulará los diferentes niveles de atención; y promoverá la complementariedad con las medicinas ancestrales y alternativas.

La red pública integral de salud será parte del sistema nacional de salud y estará conformada por el conjunto articulado de establecimientos estatales, de la **seguridad social** y con otros proveedores que pertenecen al Estado, con vínculos jurídicos, operativos y de complementariedad.

El entorno que hoy vive el sector salud, está caracterizado por los siguientes elementos:

- La salud como un derecho consagrado en la constitución.
- El sector salud proclamado por el actual gobierno como un sector prioritario.
- El privilegio de la atención en el primer nivel como puerta de entrada al sistema.
- La promoción y prevención de la salud como ejes estratégicos.
- El otorgamiento de prestaciones de salud deben en red.
- La ampliación de cobertura impulsada desde el IESS.
- La reorientación de los servicios de salud en el IESS, privilegiando lo preventivo frente a lo curativo.
- La ampliación de la red de servicios de salud del IESS, con prestadores internos y externos.

Las organizaciones ya no son una estructura rígida con misiones y funciones invariables con el tiempo. Por el contrario, sus límites son hoy difusos. El mismo concepto de hospital ha pasado de su concepción de centro para aislar a los enfermos de la sociedad a la idea de que se trata de un establecimiento abierto a la comunidad destinado a solucionar sus problemas de salud.

Principios rectores de un nuevo modelo de gestión que privilegia la eficiencia, eficacia, calidad, sostenibilidad, participación social, equidad, permitirán a los usuarios recibir atención médica en función de la necesidad, con equidad en el acceso, capacidad de pago, uso de los servicios y garantizará la permanencia en el tiempo de una empresa

**METRISA METROPOLITANA RIOBAMBA CLINICA DE SERVICIOS
MEDICOS ESPECIALIZADOS S.A
Informe del Comisario julio 2011.**

social de salud que tiene una visión integral, alternativa totalmente identificada con organizaciones sociales rurales y urbanas populares.

El actual entorno jurídico -político del Ecuador respaldado por la actual Constitución Política, avizora nuevos horizontes y oportunidades para la Clínica Metropolitana, la identificación con sus grandes postulados tales como: Enfoque biopsicosocial del proceso salud- enfermedad, atención de la salud integral y continua, orientado a la familia, comunidad y ambiente ,promoción de la participación social, basado en las necesidades y prioridades locales de salud, promoción del mejoramiento continuo de la calidad, abren camino a su crecimiento y desarrollo.

II DIAGNOSTICO DE LA CAPACIDAD OPERATIVA DE LA EMPRESA.

1.- Recursos Humanos de planta.

Tabla 1

Recurso humano según su profesión.	Número	%	Recurso humano según su escolaridad	Experiencia promedio del personal (años)
Profesionales	13	34	Superior	
Apoyo médico (auxiliares de enfermería)	4	11	Medio	
Personal administrativo	8	21	Primario y medio	
Personal de servicio	13	34	Personal medio	
Total	38			

La clínica cuenta con 38 servidores de planta, de los cuales el 45% tienen relación directa con el paciente como profesionales de la salud, mientras el 31% es personal administrativo y 34% personal de servicio.

La composición del personal de la clínica no es coherente con la misión institucional, ni está enmarcada dentro de los estándares generalmente aceptados, más aún dentro del sector privado, consideramos elevado el personal destinado a funciones administrativas y de servicios. (55%), cuando un comportamiento adecuado debe situarse entre el 20 y 25%

2 La cartera de servicios

La clínica metropolitana presta sus servicios de salud, a través de la siguiente cartera de servicios y en los horarios que a continuación se señalan.

**METRISA METROPOLITANA RIOBAMBA CLINICA DE SERVICIOS
MEDICOS ESPECIALIZADOS S.A
Informe del Comisario julio 2011.**

Tabla 2

SERVICIOS QUE BRINDA LA CLINICA		
SERVICIO	ESPECIALIDAD	HORARIO ATENCION
CONSULTA EXTERNA		(Los profesionales que brindan los servicios son socios o arrendatarios, la clínica no dispone de personal específico para consulta externa.)
	Traumatología	
	Urología	
	Medicina Interna	
	Medicina General	
	Ginecología	
	Cirugía Vasculat	
	Cirugía General	
	Pediatría	
	Psiquiatría	
	Psicología Clínica	
	Cirugía Plástica	
	Neonatología	
	Dermatología	
	Cardiología	
	Otorrino	
	Gastroenterología	
	Neurocirugía	
	Neurología	
	Oftalmología	
ATENCION HOSPITALARIA	X	
ATENCION DE EMERGENCIA	X	
ATENCIÓN QUIRURGICA	X	
SERVICIO DE LABORATORIO	X	
SERVICIO DE IMAGEN	X	
SERVICIO DE FARMACIA	X	

**METRISA METROPOLITANA RIOBAMBA CLINICA DE SERVICIOS
MEDICOS ESPECIALIZADOS S.A
Informe del Comisario julio 2011.**

La consulta externa a pesar de ser un servicio que no pertenece a la clínica, sino a sus socios o arrendatarios, abre posibilidades de prestación de servicios a través de convenios o contratos con empresas privadas o públicas, oportunidad que debe ser considerada por la empresa, siendo necesario legitimar el tema.

3 Capacidad instalada.

3.1. De los servicios médicos.

Tabla 3

CAPACIDAD INSTALADA			
SERVICIO	Unidad medida	Cantidad	Horas diarias de trabajo
Consulta externa	Consultorio	23	
Hospitalización	Camas	12	24
Emergencia	Camillas	2	24
Terapia Intensiva	Camas	1	24
Quirófano	Quirófano	1	12
Laboratorio		1	16
Farmacia		1	24

La clínica cuenta con una capacidad instalada de 4.380 días cama disponible para hospitalización, los quirófanos por lo menos podrían recibir 440 cirugías anuales, y el servicio de emergencia no menos de 20 pacientes por día.

Lamentablemente, no se dispone de información concreta sobre la producción de los servicios, hecho que no permite realizar un análisis efectivo sobre el uso de los recursos humanos, físicos, financieros.

3.2 De la producción de los servicios.

Tabla 4

CAPACIDAD OCIOSA DEL HOSPITAL					
Servicio	Estándar básico	Producción potencial	Producción 2010	% Capacidad utilizada	% Capacidad ociosa
Consulta					
Hospitalización, número de					

**METRISA METROPOLITANA RIOBAMBA CLINICA DE SERVICIOS
MEDICOS ESPECIALIZADOS S.A
Informe del Comisario julio 2011.**

egreso					
Hospitalización, número de días estada.	3.504	4.380	2.123	49%	51%
Quirófano, número de cirugías	352	440		20%	80%
Terapia, pacientes hospitalizados					
Emergencia, número de pacientes atendidos.					
Terapia Intensiva, número de pacientes atendidos.					
Laboratorio (número de exámenes realizados)					
Farmacia (número de recetas o ítems despachados)					

La falta de información es uno de los problemas álgidos que tiene la empresa, hecho que tiene graves consecuencias en el modelo de gestión, de atención y financiero por la falta de información estratégica para la toma de decisiones.

3.3.- De la Infraestructura física

Tabla 5

INFRAESTRUCTURA FISICA	
SERVICIO	M2 ASIGNADOS
CONSULTA EXTERNA	1093
EMERGENCIA	30
ZONA ADMINISTRATIVA	951
NEONATOLOGIA	19
QUIROFANO	51
HOSPITALIZACION	380

**METRISA METROPOLITANA RIOBAMBA CLINICA DE SERVICIOS
MEDICOS ESPECIALIZADOS S.A
Informe del Comisario julio 2011.**

TERAPIA	11
COCINA	18
LAVANDERIA	
IMAGEN	112.5
LABORATORIOS	16
OTROS	
Total	1762

El 62.03% del área física está utilizada por consultorios médicos, de los cuales los usuarios cancelan un arriendo mensual.

Lamentablemente la clínica no dispone de un estudio de costos que permita evaluar el comportamiento de los diferentes centros de gestión, más aún cuando de ellos se fijan precios de venta a través de una tarifa, como el caso de derechos de sala, uso de consultorios etc.

3.4- Del equipamiento

Tabla 5

EQUIPAMIENTO	
SERVICIO	VALOR DEL INVENTARIO.
CONSULTA EXTERNA	
INFORMACION, INGRESO Y ESPERA	
ZONA ADMINISTRATIVA	
LABORATORIO	
EMERGENCIA	
QUIROFANO	
HOSPITALIZACION	
QUIROFANO	
TERAPIA	
COCINA	
LAVANDERIA	
AREA SOCIAL (AUDITORIO)	
PARQUEADEROS	
OTROS	
Total	\$ 348.042.48

**METRISA METROPOLITANA RIOBAMBA CLINICA DE SERVICIOS
MEDICOS ESPECIALIZADOS S.A
Informe del Comisario julio 2011.**

Se solicitó información del equipamiento por centros de gestión, lamentablemente tampoco se tiene esa información, sino únicamente aquella información global con fines eminentemente contables, cuyo valor asciende a 348.042.48 dólares.

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

Durante el año 2010, la empresa ha impulsado la revisión del Reglamento Interno de Trabajo, mismo que fue presentado en su primer borrador por el Dr. Wilson Layedra, quien afirma haber incorporado temas como:

- Requisitos para ingreso a la institución.
- Tunos de trabajo
- Conducta del trabajador en la empresa
- Horas suplementarias y extraordinarias
- Vacaciones y permisos.
- Permisos por no enfermedad profesional.
- Permisos por estudios
- Rotación de funciones.
- Sanciones por falta a capacitaciones
- Obligaciones y prohibiciones del trabajador.

El proceso debe concluirse con la aprobación final del documento.

IV.- 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	Temas importante tratados	Asistencia	Resolución	Cumplimiento de Resolución.
22 marzo	Informe de Directorio, conocimiento examen especial sobre auditoria a contadora.	89.13%	Solicitar el visto bueno para la contadora, en base al examen especial de auditoria Contratar una	Acción cumplida.

**METRISA METROPOLITANA RIOBAMBA CLINICA DE SERVICIOS
MEDICOS ESPECIALIZADOS S.A
Informe del Comisario julio 2011.**

16 noviembre	Aprobación de informes del año 2009	31.31%	auditoría financiera y administrativa de los años 2002 en adelante No existe quórum reglamentario para sesión.
1 diciembre 2010	Aprobación de informes 2009	37.40%	Aprueban los informes, y la baja de cuentas por cobrar del año 2004

Observación. La gerencia conjuntamente con la secretaria ha cumplido con la recomendaciones de esta comisaría, en esta oportunidad se observa mayor vigilancia, custodia, archivo e integridad de las actas de la Junta.

SESIONES DEL DIRECTORIO.

Fecha	Temas tratado (más importantes)	Resoluciones	Cumplimiento de Resolución.
20 enero 2010	Discusión del borrador del examen especial de auditoría	Ninguna	
12 febrero 2010	Informe de gerencia sobre: Sistema de agua, evaluación de personal, Capacitación, adquisición de instrumental	Rendir homenaje a médicos que cumplen 25 años de vida profesional	X
3 marzo	Aumento de sueldo a personal.	Incremento de sueldo en áreas de enfermería,	X

**METRISA METROPOLITANA RIOBAMBA CLINICA DE SERVICIOS
 MEDICOS ESPECIALIZADOS S.A
 Informe del Comisario julio 2011.**

		<p>auxiliares, médicos residentes, y luego otras áreas. Ratificación de dietas para sesiones de directorio. Someter a conocimiento y resolución de la Junta general el examen especial de auditoría sobre las remuneraciones</p>	
19 abril	Proceso legal que sigue Dr. Coronel, conocimiento de sentencia de Juez Segundo de lo Civil de Chimborazo	Terminar la relación con el Dr. Ernesto Sevilla y contratar a Dr Juan Montero	X
5 mayo	Conocimiento de trámite de visto bueno a contadora, conocimiento de avance de juicio que sigue Dr. Coronel, resultados de evaluación del personal	Incrementar en 380 dólares el sueldo de Gerencia. Socializar el % de incremento de remuneración en base a los resultados de la evaluación.	X
12 mayo 2010	Conocimiento de informe de Inspectoría del trabajo sobre visto bueno en contra de contadora	Negociar con abogado defensor de la contadora, estableciendo el 50% de todos los valores que se deben pagar como indemnizaciones. Nombrar a Sra Azucena Rodríguez, directora administrativa y	X

**METRISA METROPOLITANA RIOBAMBA CLINICA DE SERVICIOS
MEDICOS ESPECIALIZADOS S.A
Informe del Comisario julio 2011.**

		reconocer 45 dólares cada vez que visite la empresa	
26 mayo	Incremento de tarifa de arriendo de consultorios, incremento de sueldos para personal.	Incrementar el 50% de arriendo de los consultorios a médicos socios y el 60% a médicos adscritos. Incrementar el sueldo del personal, Contrato de contador	X
7 julio	Análisis de la situación de la contadora. Arriendo de consultorio a Dr Erazo. Gerencia propone contratación de auxiliar de laboratorio y revisión de tarifas de laboratorio en horarios de emergencia.	Cambio de función y contratación de un contador. Se acepta contrato de arrendamiento al Dr. Diego Erazo	X
4 agosto	Problemas legal de terreno adyacente a clínica	Compra de equipos de laboratorio	X
11 agosto	Compra equipos de laboratorio. Se informa sobre la falta de acuerdos con la ex contadora	Compra de equipos de contado a empresa Medilabor	X
18 agosto	Análisis de la demanda de la contadora por despido intempestivo	Se encarga al Dr. Layedra el caso, en las condiciones planteadas por él.	
23 septiembre	Conocimiento de	Se informa que se ha	X

**METRISA METROPOLITANA RIOBAMBA CLINICA DE SERVICIOS
 MEDICOS ESPECIALIZADOS S.A
 Informe del Comisario julio 2011.**

	Juicio Dr. Carlos Coronel.	procedido a la inspección de los archivos contables de la empresa por parte e la Corte provincial. Se fija la reunión de la junta para el 22 de octubre.	
6 octubre	Informe de gerencia sobre accidente de ambulancia, reubicación de laboratorio y áreas de oficina.		
13 octubre	Cuentas por pagar de honorarios médicos	Que cuentas por pagar generadas por tarjetas de crédito, seguros médicos normales se cancelen en forma inmediata. Cuando el médico se responsabilice por la cuenta del paciente, se convierte en deudor solidario, en caso de no ser pagada por el cliente, se procederá a cobrar o compensar con cuentas por pagar al médico. Contratación de sistema de video. Contratación a encargada de marketing con relación de dependencia. Se reconoce un bono mensual de 300	

**METRISA METROPOLITANA RIOBAMBA CLINICA DE SERVICIOS
MEDICOS ESPECIALIZADOS S.A
Informe del Comisario julio 2011.**

		dólares para el Director Médico. Compra de autoclave y lencería.	
20 octubre	Reglamento interno de la institución	Se informa sobre la actualización del reglamento interno. Se autoriza la compra de autoclave a Patricio Hernández Se aprueba asilencia de Dr. Fausto Maldonado a evento de capacitación sobre Ley de mala práctica médica	X
22 octubre	Terreno esquinero, instalación de sistema de video.	Se conoce la propuesta de Dr. Juan Montero para resolver los problemas del terreno de la esquina. Se autoriza la compra del sistema de video	
27 octubre	Gestiones de gerencia.	Se fija el 16 de noviembre, fecha para Junta de accionistas y otros.	
10 noviembre	Informe sobre terreno esquinero otros	No asiste Dr. Juan Montero a sesión, se conocen cotizaciones para compra de electrocardiógrafos y monitor fetal.	
8 diciembre	Festividades navideñas, otros	Retribución al esfuerzo y tiempo dedicado por parte del directorio, con el 1% de las utilidades, antes del cálculo de	En la moción no se sustenta base legal. Resolución no efectivizada.

**METRISA METROPOLITANA RIOBAMBA CLINICA DE SERVICIOS
MEDICOS ESPECIALIZADOS S.A
Informe del Comisario julio 2011.**

		participación trabajadores impuesto a la renta	a e	
--	--	--	--------	--

El directorio ha sesionado por 19 veces en el año, es decir su gestión en este tema es sustancialmente mayor a la observada en el año 2009, 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 ejemplo: Ejecución del Plan estratégico, tarifas, costos, procesos.

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.

V 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

En la información entregada a esta Comisaría, no se evidencia que al cierre del ejercicio económico se haya realizado constataciones físicas y se haya demostrado la coherencia y conformidad con los saldos contables, práctica sana que la empresa jamás debe dejar de hacer.

**METRISA METROPOLITANA RIOBAMBA CLINICA DE SERVICIOS
MEDICOS ESPECIALIZADOS S.A
Informe del Comisario julio 2011.**

VI.- 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 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 2010.

1.1- Aspectos relevantes del ejercicio económico 2010, análisis a la memoria del administrador.

Gerente de la empresa entrega a esta comisaría su informe del año 2010 en julio del 2011, 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 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.

Propuestas de trabajo para el año 2010, planteados por la Gerencia.

- 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.

**METRISA METROPOLITANA RIOBAMBA CLINICA DE SERVICIOS
MEDICOS ESPECIALIZADOS S.A
Informe del Comisario julio 2011.**

Las propuestas que fueron plantadas por la Gerencia, lamentablemente no se han cumplido a cabalidad, se ha caracterizado más bien por ser un año de mucha inestabilidad producto de problemas legales, enfrentamiento de juicios por despido de cantadora, hecho que ha distraído y postergado la ejecución de procesos y temas estratégicos.

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 y se ratificó en el año 2009, que el mencionado plan no contenía la visión de los socios, se propuso el replanteamiento de algunos aspectos, sin resultados satisfactorios.

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 herramientas de gestión actualizadas como el Balance Score Care, para replantear el Plan Estratégico y construir el Plan Operativo anual, que sirva de hilo conductor de gestión, mas aun en este momento que el escenario del sector salud cambia.

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.

1.4.- Indicadores de gestión.

**METRISA METROPOLITANA RIOBAMBA CLINICA DE SERVICIOS
MEDICOS ESPECIALIZADOS S.A
Informe del Comisario julio 2011.**

Tampoco para el 2010, 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.

A pesar de haber iniciado un proceso de capacitación sobre procesos, estos no han sido levantados, ni se han diseñado procesos eficientes, por tanto no se ha construido el manual de procesos recomendado por esta Comisaría, para dotarle a la empresa de herramientas gerenciales que optimicen los recursos existentes.

2) Evaluación Financiera

2.1 Gestión financiera y contable

Para evaluar con mayor precisión la gestión financiera del ejercicio económico 2010, se ha tomado como referencia los ejercicios 2006 a 2010 y cuyos resultados podemos resumirlos como sigue:

ANALISIS DEL ACTIVO

CUENTAS DE ACTIVO U.S.D						COMPORTAMIENTO DE LAS VARIABLES				
ANALISIS DE LOS ACTIVOS	2006	2007	2008	2009	2010	ANALISIS DE LOS ACTIVOS	2006-2007	2007-2008	2008-2009	2009-2010
Disponible	21.838,01	47.250,22	17.626,70	27.138,39	27.962,85	Disponible	116,37	(62,69)	53,96	3,04
Exigible	124.658,31	91.243,76	95.379,29	128.286,38	152.910,47	Exigible	(26,80)	4,53	34,50	19,19
Realizable	92.422,16	109.427,65	125.235,19	127.988,09	141.667,33	Realizable	18,40	14,45	2,20	10,69
Activo Fijo	364.292,95	378.347,70	380.923,29	339.980,20	348.042,48	Activo Fijo	3,86	0,68	(10,75)	2,37
Otros activos	76.468,86	114.405,95	111.654,35	117.497,13	10.237,00	Otros activos	49,61	(2,41)	5,23	(91,29)
Exigible por largo plazo					104.639,79	Total	8,97	(1,33)	1,38	6,02
Total Activo	679.680,29	740.675,28	730.818,82	740.890,19	785.459,92					

En términos generales se visualiza un crecimiento de los activos en el año 2010, su ritmo de crecimiento sube del 1.38 % entre 2008-2009 al 6.02% entre el 2009 y 2010, el aumento del exigible y realizable (cuentas por cobrar, inventarios) es la razón fundamental de este crecimiento, con un 19.19% y 10.69% respectivamente.

Disponible.

**METRISA METROPOLITANA RIOBAMBA CLINICA DE SERVICIOS
MEDICOS ESPECIALIZADOS S.A
Informe del Comisario julio 2011.**

Al 31 de diciembre, la empresa mantiene en caja general 290.63 dólares, en 3 cajas chicas 1320, en 2 bancos 26.244.28 dólares, un 107.94 por revocatoria de cheques.

Llama la atención que en el Banco Internacional, se registran movimientos desde el 17 de diciembre del 2010, a pesar de no existir los recursos disponibles para el pago, contraviniendo claras disposiciones de la normatividad que el país dispone sobre el tema.

Se giran cheques por 20.796.18 dólares bajo este esquema.

Exigible

CUENTAS POR COBRAR U.S.D					
ANALISIS DE LOS CUENTAS POR COBRAR	2006	2007	2008	2009	2010
Clientes	10.833,64	10.502,76	10.703,85	25.199,09	29.498,07
Compañías de seguros	2.152,99	2.635,33	5.600,95	11.726,33	21.956,75
Contratos hospitalización	220,91	264,31	587,26	-	14.230,13
Pacientes	27.022,59	22.657,38	14.484,54	8.441,24	
Accionistas	34.335,94	2.955,04	3.102,23	3.342,61	3.712,06
Tarjetas de crédito	5.636,84	11.602,88	7.352,83	8.839,59	16.162,28
Anticipos	9.703,47	12.955,38	12.591,58	16.230,59	15.141,17
Cheques protestados			628,94	628,94	781,26
Cheques posfechados	-	763,89	1.011,10	1.414,36	
SOAT		-	12.946,63	13.350,22	11.113,36
Otras cuentas por cobrar	4.998,63	4.114,38	6.952,80	8.011,72	12.599,37
Documentos por cobrar	29.753,30	22.792,41	19.416,58	29.337,59	24.960,26
Total	124.658,31	91.243,76	95.379,29	126.522,28	150.154,71
Por liquidar	-	-	0	1.764,10	2.755,76
Total	124.658,31	91.243,76	95.379,29	128.286,38	152.910,47

COMPORTAMIENTO DE LAS VARIABLES				
ANALISIS DE LOS ACTIVOS	2006-2007	2007-2008	2008-2009	2009-2010
Clientes	(3,05)	1,91	135,42	17,06
Compañías de seguros	22,40	112,53	109,36	87,24
Contratos hospitalización	19,65	122,19	(100,00)	100,00
Pacientes	(16,15)	(36,07)	(41,72)	(100,00)
Accionistas	(91,39)	4,98	7,75	11,05
Tarjetas de crédito	105,84	(36,63)	20,22	82,84
Anticipos	33,51	(2,81)	28,90	(6,71)
Cheques protestados		-	-	24,22
Cheques posfechados		32,36	39,88	(100,00)
SOAT		-	3,12	(16,76)
Otras cuentas por cobrar	(17,69)	68,99	15,23	57,26
Documentos por cobrar	(23,40)	(14,81)	51,10	(14,92)
Total	(26,80)	4,53	32,65	18,68
Por liquidar	0	0	100,00	56,21
	(26,80)	4,53	34,50	19,19

El siguiente cuadro determina el comportamiento de las principales cuentas.

Su incremento es de 24.624.09 dólares entre el 2009 al 2010, cifra que representa el un incremento del 19.19%; correspondiente al aumento de cuentas por cobrar, de manera especial a Clientes 17.06%%, Compañías de seguros 87.24%%, tarjetas de crédito 82.84%.

Por arrendamiento, laboratorios, farmacia, servicio telefónico, hospitalización, se mantienen saldos por cobrar desde 2004.

**METRISA METROPOLITANA RIOBAMBA CLINICA DE SERVICIOS
MEDICOS ESPECIALIZADOS S.A
Informe del Comisario julio 2011.**

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.

Es indispensable que la gerencia plantee estrategias de cobro efectivo para la recuperación de los valores respectivos, de manera especial aquellos que se originan dentro de las actividades rutinarias del personal médico, como el caso de pagos de arriendos, teléfonos, suministros.

Especial atención merecen las cuentas por cobrar de compañías de seguros, que no han liquidado sus cuentas y cuyos saldos son representativos:

- BMI	7.724.46
- CONFIAMED	1.065.
- CORIS	2.154.78
- EQUIVIDA	653.29
- HMO SISTEMAS	765.8
- HUMANA	2.029.83
- INTEROCEANICA	1.165.69
- MBO	1.857.55
- MEDNET	2.061.78
- TECNISEGUROS	1.047

De igual manera, cobros al sector público, por atenciones médicas, deben mantener una política de cobro efectiva, el 31 de diciembre el monto de la deuda pública es 5.046.84 dólares Ministerio de Salud, 4.465.9 IESS, 11.113.36 SOAT

De igual manera, se mantiene de manera inexplicable cuentas por liquidar por valores de 2.755.476 dólares

Realizable

INVENTARIOS						COMPORTAMIENTO DE LAS VARIABLES				
DESCRIPCIÓN	2006	2007	2008	2009	2010	ANALISIS DE LOS ACTIVOS	2006-2007	2007-2008	2008-2009	2009-210
Botiquín hospitalario	59.536,40	73.179,35	81.868,95	83.595,42	79.738,85	Botiquín hospitalario	22,92	11,87	2,11	(4,61)
Botiquín emergencia	1.476,87	689,78	462,06	216,39	654,89	Botiquín emergencia	(53,29)	(33,01)	(53,17)	202,64
Botiquín Quirófano	2.594,27	2.692,50	2.546,25	2.928,56	3.911,09	Botiquín Quirófano	3,79	(5,43)	15,01	33,55
Botiquín enfermería	553,38	657,45	1.264,92	812,39	1.252,22	Botiquín enfermería	18,81	92,38	(35,77)	54,14
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	5.017,47	Laboratorio	(10,86)	33,47	11,87	134,21
Dietas	219,65	200,23	252,29	283,27	401,10	Dietas	(8,84)	26,00	12,18	41,60

**METRISA METROPOLITANA RIOBAMBA CLINICA DE SERVICIOS
MEDICOS ESPECIALIZADOS S.A
Informe del Comisario julio 2011.**

Suministros de mantenimiento	681,77	1.563,18	1.018,94	697,80	1.557,14	Suministros de mantenimiento	129,28	(34,82)	(31,52)	123,15
Suministros oficina	325,03	432,38	497,54	743,06	747,87	Suministros oficina	33,03	15,07	49,35	0,65
Formularios	2.906,33	3.049,74	3.356,58	2.747,02	2.705,16	Formularios	4,93	10,06	(18,16)	(1,52)
Almacén	10.593,27	11.274,45	13.932,80	15.225,90	19.143,19	Almacén	6,43	23,58	9,28	25,73
Lencería	1.812,77	1.874,18	1.867,32	11.364,34	12.150,34	Lencería	3,39	(0,37)	508,59	6,92
Menaje	8.815,89	10.597,24	10.780,43	2.006,55	2.340,98	Menaje	20,21	1,73	(81,39)	16,67
Otros suministros	263,87	744,82	1.100,30	702,86	945,08	Otros suministros	182,27	47,73	(36,12)	34,46
Ambulancia		-	127,86	162,29	128,53	Ambulancia	-	-	26,93	(20,80)
Pacientes (pedidos)		-	4.243,95	4.360,01	10.973,42	Pacientes (pedidos)	-	-	2,73	151,68
Total	92.422,16	109.427,65	125.235,19	127.988,19	141.667,33	Total	18,40	14,45	2,20	10,69

Su crecimiento 2009-2010 es del 10.69%, siendo la cuenta botiquín de emergencia la que han experimentado mayor crecimiento 202.64%. 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.

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:

ACTIVOS FIJOS.

ACTIVOS FIJOS U.S.D						COMPORTAMIENTO DE LAS VARIABLES				
ANALISIS DE LOS CUENTAS DE ACTIVOS	2006	2007	2008	2009	2010	ANALISIS DE LOS ACTIVOS	2006-2007	2007-2008	2008-2009	2009-2010
Terrenos	19.398,55	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	515.230,00	Edificio	0,44	0,13	0,08	0,38
Depreciación acumulada edificio	(266.384,66)	(291.595,81)	(317.047,00)	(342.438,21)	(368.138,09)	Depreciación acumulada edificio	9,46	8,73	8,01	7,50
Mobiliario	70.292,09	75.091,01	78.193,23	78.197,68	78.315,28	Mobiliario	6,83	4,13	0,01	0,15
Depreciación acumulada mobiliario	(63.811,74)	(64.866,58)	(66.350,67)	(66.812,68)	(68.306,40)	Depreciación acumulada mobiliario	1,65	2,29	0,70	2,24
Equipo médico	152.292,15	167.331,05	214.820,40	215.678,00	235.698,00	Equipo médico	9,88	28,38	0,40	9,28

**METRISA METROPOLITANA RIOBAMBA CLINICA DE SERVICIOS
MEDICOS ESPECIALIZADOS S.A
Informe del Comisario julio 2011.**

Equipo médico menor	13.635,75	13.995,68	15.777,35	17.050,34	30.703,85	Equipo médico menor	2,64	12,73	8,07	80,08
Equipo de laboratorio	28.970,69	34.557,69	34.557,69	35.139,09	47.833,75	Equipo de laboratorio	19,29	-	1,68	36,13
Equipo uso general	42.954,40	46.979,21	49.547,45	50.765,19	63.117,38	Equipo uso general	9,37	5,47	2,46	24,33
Equipo oficina	14.789,91	15.017,91	16.325,87	17.598,57	17.598,57	Equipo oficina	1,54	8,71	7,80	-
Depreciación acumulada equipo y maq	(163.350,26)	(181.703,64)	(204.311,74)	(220.529,54)	(240.338,72)	Depreciación acumulada equipo y maq	11,24	12,44	7,94	8,98
Equipos cómputo	44.638,14	44.793,82	48.637,25	51.364,49	54.224,65	Equipos cómputo	0,35	8,58	5,61	5,57
Depreciación acumulada equipos cómputo	(39.775,73)	(42.232,82)	(44.889,04)	(47.046,71)	(49.416,19)	Depreciación acumulada equipos cómputo	6,18	6,29	4,81	5,04
Vehículos	875,00	30.040,00	30.040,00	31.114,20	31.114,20	Vehículos	3.333,14	-	3,58	-
Depreciación acumulada de vehículos	(208,37)	(665,92)	(6.630,14)	(12.781,43)	(18.992,35)	Depreciación acumulada de vehículos	219,59	100,00	100,00	100,00
Total	364.292,95	378.347,70	380.923,29	339.980,20	348.042,48	Total	3,86	0,68	(10,75)	2,37

Inversiones en activos fijos durante el año 2010 han sido limitadas prácticamente, crecimiento en relación al año anterior en un 2.37%

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

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	2010	ANALISIS DE LOS ACTIVOS	2006-2007	2007-2008	2008-2009	2009-2010
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	31.115,92	Proveedores	(9,68)	32,88	29,60	(27,05)
Por pagar a accionistas	19.529,27	21.301,56	21.818,12	37.782,67	36.937,96	Por pagar a accionistas	9,08	2,42	73,17	(2,24)
Por pagar a médicos tratantes	4.743,68	13.128,07	10.893,55	12.388,63	9.498,27	Por pagar a médicos tratantes	176,75	(17,02)	13,72	(23,33)
Por pagar a médicos contractuales	2.280,11	7.831,14	5.324,35	12.059,67	14.401,20	Por pagar a médicos contractuales	243,45	(19,24)	90,69	19,42

**METRISA METROPOLITANA RIOBAMBA CLINICA DE SERVICIOS
MEDICOS ESPECIALIZADOS S.A
Informe del Comisario julio 2011.**

A funcionarios y empleados	384,48	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	331,27	Sueldos acumulados por pagar	(100,00)	#DIV/0!	24,61	(96,08)
Por pagar al IESS	2.235,60	2.331,11	2.672,16	3.150,62	4.874,17	Por pagar al IESS	4,27	14,63	17,91	54,71
Impuestos y patentes por pagar, retenciones	5.321,62	5.750,04	6.801,77	7.312,38	3.963,85	Impuestos y patentes por pagar, retenciones	8,05	18,29	7,51	(45,79)
Beneficios legales por pagar	20.153,96	21.231,30	17.850,21		11.837,55	Beneficios legales por pagar	5,35	(15,93)	(100,00)	100,00
15% Utilidades de trabajadores por pagar	2.036,42	2.907,56	2.355,90	1.149,92	7.591,18	15% Utilidades de trabajadores por pagar	42,78	(18,97)	(51,19)	560,15
Otras cuentas por pagar (fondo rotativo, caja chica fondos de terceros etc)	58.897,64	52.764,44	54.250,65	4.603,07	11.779,70	Otras cuentas por pagar (fondo rotativo, caja chica fondos de terceros etc)	(10,41)	2,82	(91,52)	155,91
Ingresos anticipados por ventas		10,00		4.000,00		Ingresos anticipados por ventas	#DIV/0!	(100,00)	#DIV/0!	(100,00)
Cuentas por pagar a no accionistas, largo plazo	195.370,63	195.370,63	195.370,63	193.326,95	193.326,95	Cuentas por pagar a no accionistas, largo plazo	-	-	(1,05)	-
Préstamos bancarios		28.990,00	16.794,43		24.777,64	Préstamos bancarios	-	(42,07)	(100,00)	100,00
Otros pasivos	663,76	819,94	982,61	10.753,74		Otros pasivos	23,53	19,84	994,41	(100,00)
Impuesto a la renta	836,60	3.093,15	2.583,95	5.576,58	15.607,03	Impuesto a la renta	269,73	(16,46)	115,82	179,87
Impuesto al valor agregado	266,40	869,90	1.033,92	739,24	876,75	Impuesto al valor agregado	226,54	18,86	(28,50)	18,60
Accionistas por pagar				49.777,83	49.777,83	Accionistas por pagar			100,00	
0						0				
Total	346.343,95	396.550,80	380.146,07	394.113,00	417.081,75	Total	14,50	(4,14)	3,67	5,83

El general el grupo de cuentas sufrió un incremento del 5.83% en relación al año anterior,

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.

El patrimonio tuvo un incremento del 6.23 %, como consecuencia básicamente del incremento de la utilidad del ejercicio.

**METRISA METROPOLITANA RIOBAMBA CLINICA DE SERVICIOS
MEDICOS ESPECIALIZADOS S.A
Informe del Comisario julio 2011.**

INGRESOS

INGRESOS U.S.D						COMPORTAMIENTO DE LAS VARIABLES				
ANALISIS DE LOS INGRESOS	2006	2007	2008	2009	2010	ANALISIS DE LOS ACTIVOS	2006-2007	2007-2008	2008-2009	2009-210
Ventas botiquín hospitalario, tarifa 12%	34.634,78	50.656,52	53.571,64	36.990,54	79.953,56	Ventas botiquín hospitalario, tarifa 12%	46,26	5,75	(30,95)	116,15
Ventas servicio hospitalario (Tarifa 0)	8.117,96	7.953,01	7.132,89	10.905,14	970.774,49	Ventas servicio hospitalario (Tarifa 0)	(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	(100,00)
Venta servicios quirúrgicos	45.214,48	56.413,81	64.906,68	67.044,75		Venta servicios quirúrgicos	24,77	15,05	3,29	(100,00)
Venta servicios emergencia	11.958,10	14.174,32	17.344,94	21.669,78		Venta servicios emergencia	18,53	22,37	24,93	(100,00)
Derechos hospitalarios	31.099,80	37.863,27	37.058,73	48.166,69		Derechos hospitalarios	21,75	(2,12)	29,97	(100,00)
Venta servicios neonatos	480,00	5.056,24	1.210,00	1.050,00		Venta servicios neonatos	953,38	(76,07)	(13,22)	(100,00)
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)	(100,00)
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	(100,00)
Venta servicios especializados	4.657,34	5.491,37	5.824,02			Venta servicios especializados	17,91	6,06	(100,00)	# DIV/0
Administración hospitalaria	45.929,62	65.472,08	62.916,86	86.532,09		Administración hospitalaria	42,55	(3,90)	37,53	(100,00)
Honorarios profesionales	63.014,77	120.394,13	115.968,65	168.864,47		Honorarios profesionales	91,06	(3,68)	45,61	(100,00)
Plan cheques	2.401,91	1.583,88	1.423,88	1.563,00		Plan cheques	(34,06)	(10,10)	9,77	(100,00)
Devolución en ventas	(166,64)	-	(71,35)	(1.301,19)		Devolución en ventas	(100,00)	# DIV/0	1.723,67	(100,00)
Servicio de ambulancia			8.191,34	11.278,82		Servicio de ambulancia	# DIV/0	# DIV/0	37,69	(100,00)
Consulta externa			5.118,26	27.315,37		Consulta externa	# DIV/0	# DIV/0	433,68	(100,00)
Imagen				7.784,29		Imagen				
Terapia				7.877,46		Terapia				
Total	514.390,24	702.262,25	766.737,77	948.499,99	1.050.728,05	Total	36,52	9,18	23,71	10,78

Los ingresos experimentaron un incremento 102.228.1 dólares, equivalentes a un incremento del 10.78%, en relación al año anterior,

**METRISA METROPOLITANA RIOBAMBA CLINICA DE SERVICIOS
MEDICOS ESPECIALIZADOS S.A
Informe del Comisario julio 2011.**

El ritmo de crecimiento de los ingresos es menor al registrado en el periodo 2008-2009. El balance de resultados, registra un cambio en su estructura, mismo que globaliza conceptos que impiden una evaluación del movimiento de los diferentes servicios que conforman el hospital, cambio inadecuado porque diluye la esencia de la contabilidad de una empresa de salud.

El contador debe replantear el plan de cuentas, orientándola a una estructura acorde con la naturaleza de la empresa.

GASTOS

GASTOS U.S.D						COMPORTAMIENTO DE LAS VARIABLES				
ANALISIS DE LOS GASTOS	2006	2007	2008	2009	2010	ANALISIS DE LOS GASTOS	2006-2007	2007-2008	2008-2009	2009-210
Gastos de remuneraciones	80.776,02	98.359,81	115.865,08	129.316,97	166.317,62	Gastos de remuneraciones	21,77	17,80	11,61	28,61
Gastos en servicios básicos	15.790,27	17.624,64	16.913,87	17.191,59	14.868,22	Gastos en servicios básicos	11,62	(4,03)	1,64	(13,51)
Gasto en mantenimiento y reparaciones	6.893,52	9.427,82	11.255,55	33.984,28	13.724,68	Gasto en mantenimiento y reparaciones	36,76	19,39	201,93	(59,61)
Gasto en publicidad y propaganda	13.604,68	13.339,45	13.306,42	16.117,31	9.878,81	Gasto en publicidad y propaganda	(1,95)	(0,25)	21,12	(38,71)
Gasto en combustibles y lubricantes	375,65	567,72	3.915,62	4.059,32	5.226,62	Gasto en combustibles y lubricantes	51,13	589,71	3,67	28,76
Gasto en material de aseo y limpieza	6.225,27	6.824,92	7.913,69	8.317,09	7.587,45	Gasto en material de aseo y limpieza	9,63	15,95	5,10	(8,77)
Gasto en útiles de oficina y formularios	8.116,86	6.802,83	6.554,22	4.940,77	6.468,50	Gasto en útiles de oficina y formularios	(16,19)	(3,65)	(24,62)	30,92
Comisiones en ventas	2.339,00	2.178,98	1.785,74	1.961,94	2.094,18	Comisiones en ventas	(6,84)	(18,05)	9,87	6,74
Honorarios profesionales	93.625,51	181.530,60	191.094,70	246.525,16	254.173,46	Honorarios profesionales	93,89	5,27	29,01	3,10
Otros gastos de ventas	4.994,77	5.723,60	8.082,86	-	2.521,99	Otros gastos de ventas	14,59	41,22	(100,00)	100,00
Gastos depreciación edificio, equipos	39.504,57	43.063,66	47.573,83	38.652,36	41.915,60	Gastos depreciación edificio, equipos	9,01	10,47	(18,75)	8,44
Gasto Interés bancario			3.296,93	1.181,31	914,52	Gasto interés bancario	# DIV/0	# DIV/0	(64,17)	(22,58)
Gasto remuneración de administración	59.903,24	51.402,83	56.772,59	62.715,08	70.812,52	Gasto remuneración de administración	(14,19)	10,45	10,47	12,91
Honorarios profesionales administrativos (auditoria y de directorio)		784,00	4.726,40	32.031,15	45.760,34	Honorarios profesionales administrativos (auditoria y de directorio)	# DIV/0	502,86	577,71	42,86

**METRISA METROPOLITANA RIOBAMBA CLINICA DE SERVICIOS
MEDICOS ESPECIALIZADOS S.A
Informe del Comisario julio 2011.**

Servicio de transporte	306,42	491,50	674,40	1.282,02	1.528,16	Servicio de transporte	60,40	37,21	90,10	19,20
Atenciones sociales	1.251,11	6.185,47	9.586,69	8.641,81	9.900,15	Atenciones sociales	394,40	54,99	(9,86)	14,56
Víáticos y movilizaciones			181,99	131,80	240,28	Víáticos y movilizaciones	#(DIV/0)	#(DIV/0)	(27,58)	82,31
Convenciones y reuniones	471,90					Convenciones y reuniones				
Cuotas, suscripciones, afiliaciones	1.861,64	2.489,68	3.092,04	2.886,95	3.460,32	Cuotas, suscripciones, afiliaciones	33,74	24,19	(6,63)	19,86
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	12.188,04	Gastos servicios bancarios	164,31	2,14	7,41	(8,79)
Gasto seguros	2.426,65	2.356,67	4.321,13	2.926,45	2.923,32	Gasto seguros	(2,88)	83,36	(32,28)	(0,11)
Responsabilidad patronal	2.739,22	973,31	2.410,98	1.187,35		Responsabilidad patronal	(64,47)	147,71	(50,75)	(100,00)
Gasto impuestos	2.820,34	2.791,89	2.163,15	5.004,96	737,41	Gasto impuestos	(1,01)	(22,52)	131,37	(85,27)
Gastos judiciales			20,00	1.055,70	1.120,00	Gastos judiciales	#(DIV/0)	#(DIV/0)	5.178,50	6,09
Gastos generales	8.275,86	20.157,25	7.500,09	6.200,96	1.880,76	Gastos generales	143,57	(62,79)	(17,32)	(69,67)
Gastos otros suministros	3.695,40	5.567,40	3.090,47	8.715,80	3.781,18	Gastos otros suministros	50,66	(44,49)	182,02	(56,62)
Gasto en mantenimiento de muebles y equipos	4.177,55	8.091,14	9.484,25	3.010,01	6.740,77	Gasto en mantenimiento de muebles y equipos	93,68	17,22	(68,26)	123,95
Gasto depreciación de equipos administrativos	4.557,53	4.528,21	10.589,99	13.073,21	13.667,58	Gasto depreciación de equipos administrativos	(0,64)	133,87	23,45	4,55
Gasto provisión cuentas incobrables	48,43	11,16	52,57	268,05	267,90	Gasto provisión cuentas incobrables	(76,96)	371,06	409,89	(0,06)
Servicios generales				127,95	844,40	Servicios generales				559,95
Gastos de administración				10.064,67	-	Gastos de administración				(100,00)
Total	369.431,46	503.802,62	554.860,64	674.934,05	701.544,78	Total	36,37	10,13	21,64	3,94

El crecimiento de los gastos fue del orden de 26.610.73 dólares en relación al año anterior, cifra equivalente a 3.94 %, se observa que los ingresos crecieron en mayor relación que los gastos.

Los gastos que mayor nivel de crecimiento tuvieron son: Remuneraciones 28.61%, combustibles 28.76%, útiles de oficina 30.92%, remuneraciones administración 12.91%, honorarios profesionales administrativos 42.86%

**METRISA METROPOLITANA RIOBAMBA CLINICA DE SERVICIOS
MEDICOS ESPECIALIZADOS S.A
Informe del Comisario julio 2011.**

El costo de ventas se incrementó de 269.744.15 dólares a 281.487.48% en relación al año anterior, (4.35%) , por el incremento experimentado en compras de medicamentos e insumos.

La utilidad bruta en ventas crece, pasando de 678.755.84 a 769.240.57% es decir un 13.33%, comportamiento menor al experimentado el año anterior.

El gasto de ventas pasó de 670.046.06 dólares, a 500.030.10 como consecuencia de la disminución de todos sus componentes 25.37%,

Cabe señalar que los gastos de mano de obra (remuneraciones, honorarios, asesorías) representan el 76.55 % 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.

Se concluye que el presente ejercicio económico, tuvo mejores resultados que el anterior, expresado en su utilidad del ejercicio, mismo que paso de 7.666.11 a 24.744.95, y una utilidad neta que de 845.65 dólares en el año 2009, pasó a 7.591.18 en el 2010.

INDICADORES FINANCIEROS 2010

VARIABLES	2010	DENIFICION	OBSERVACIONES
SOLVENCIA FINANCIERA			
Solvencia financiera			
Ingresos Corrientes/gastos corrientes	1,50	La empresa tiene capacidad de cubrir los gastos corrientes, con los ingresos corrientes que recibe	
Ahorro corriente			
Ingresos corrientes-Gastos Corrientes	351.167.76	Representa el valor que la empresa puede utilizar para cubrir sus costos.	
LIQUIDEZ			
Razón corriente			
Activo Corriente/Pasivo Corriente	2.23	Por cada dólar que debe la empresa, tiene un respaldo de 2.23, es un índice adecuado que garantiza liquidez dada la naturaleza de la empresa de servicios.	
Prueba ácida			

**METRISA METROPOLITANA RIOBAMBA CLINICA DE SERVICIOS
MEDICOS ESPECIALIZADOS S.A
Informe del Comisario julio 2011.**

Activo corriente- inventario/Pasivo Corriente	1.28	Es el índice adecuado, consideramos que el inventario de la empresa puede convertirse rápidamente en efectivo, por tanto es un aceptable, METRIZA 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	1,52	Por cada dólar de deuda, la empresa tiene 1.52 como respaldo en el largo plazo.
Razón Patrimonio a activo		
Patrimonio/activo		
Patrimonio/activo	46.90	El 46.90% de los activos fueron adquiridos con capital propio
Razón pasivo a activo		
Pasivo/activo	53.10	La empresa ha financiado el 53.10% de sus activos con deuda.
Endeudamiento patrimonial		
Pasivo total/Patrimonio	113.22	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	0,72	La rentabilidad neta luego de deducir impuestos, reserva, participación trabajadores, por las ventas fue apenas del 0.72%
Margen de utilidad bruta		
Utilidad bruta/ventas netas	73.21	La utilidad bruta sobre ventas 73.21% es adecuada, sin embargo al deducir los gastos operativos esta se vuelve limitada.

**METRISA METROPOLITANA RIOBAMBA CLINICA DE SERVICIOS
MEDICOS ESPECIALIZADOS S.A
Informe del Comisario julio 2011.**

Margen de operación			
Utilidad o pérdida de operación/ventas netas	2.36	El margen de utilidad sobre ventas luego de deducir los gastos operativos, es de 2.36%	
INDICES DE RENTABILIDAD			
Utilidad /pérdida por acción			
Utilidad o pérdida neta/Número de acciones	162.9	La utilidad que generó individualmente cada acción es de \$ 162.9	
Tasa de Rendimiento sobre la inversión en activos.			
Utilidad o pérdida neta/promedio de activos totales	0,97	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	2.06	La tasa de recuperación de la inversión realizada por los accionistas es del 2.06 %	

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 2010 es más satisfactoria que el año 2009, sin embargo no es suficientemente dinámica, fuerte, 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 2010, 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.

**METRISA METROPOLITANA RIOBAMBA CLINICA DE SERVICIOS
MEDICOS ESPECIALIZADOS S.A
Informe del Comisario julio 2011.**

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.

En forma inexplicable, la empresa METRISA no ha desarrollado su sistema de costos de producción de los servicios de salud a pesar de la insistencia en el desarrollo del tema, por ser la materia prima para el establecimiento de tarifas.

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.

Es lamentable que durante 3 años que se insiste en el desarrollo del tema, no se canalicen los esfuerzos necesarios para contar con esta herramienta estratégica, que sin lugar a dudas será básico para negociar contratos de servicios con financiadores de prestaciones de salud.

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.
La empresa tiene un nivel aceptable en el	La empresa debe impulsar la actualización

**METRISA METROPOLITANA RIOBAMBA CLINICA DE SERVICIOS
MEDICOS ESPECIALIZADOS S.A
Informe del Comisario julio 2011.**

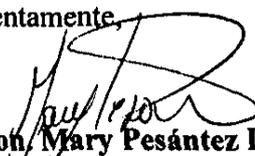
cumplimiento de normas	de su marco legal, para adaptarlo a las necesidades de la empresa y del entorno.
No existe en la empresa una normativa expresa que establezca políticas, mecanismos, procedimientos para garantizar el control interno en todas las instancias, las tareas de control se realizan aisladamente. En el año, se ha trabajado en la actualización del reglamento interno.	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 impulsar el proceso de planificación, con herramientas modernas de gestión.
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 inadmisibile considerando que es una empresa de servicios con fines de lucro. La efectividad en el manejo de los recursos y	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.

**METRISA METROPOLITANA RIOBAMBA CLINICA DE SERVICIOS
MEDICOS ESPECIALIZADOS S.A
Informe del Comisario julio 2011.**

los resultados mejores esperados, obligatoriamente deben pasar por el 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