METRISA METROPOLITANA RIOBAMBA CLINICA DE SERVICIOS MEDICOS ESPECIALIZADOS S.A
Informe del Comisario marzo 2012

Riobamba, 6 abril 2012

Señores
JUNTA GENERAL ACCIONISTAS
CLINICA METROPOLITANA METRISA S.A
Presente

Adjunto remito a ustedes el informe correspondiente al ejercicio económico 2011, mismo que ha sido elaborado en base a la información proporcionada el 23 de marzo y 5 de abril 2012 por la Gerencia de la empresa.

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

Atentamente,

Econ. Mary Pesantez Leòn
Comisario

ES FIEL COPIA DEL ORIGINAL

Clínica METROPOLITANA

METRISA METROPOLITANA RIOBAMBA CLINICA DE SERVICIOS MEDICOS ESPECIALIZADOS S.A
Informe del Comisario marzo 2012

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 2011.
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

ES FIEL COPIA DEL ORIGINAL

Clínica METROPOLITANA

METRISA METROPOLITANA RIOBAMBA CLINICA DE SERVICIOS MEDICOS ESPECIALIZADOS S.A
Informe del Comisario marzo 2012

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.

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 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

ES FIEL COPIA DEL ORIGINAL

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.

Efectivamente, en el 2011, el acuerdo ministerial define la nueva tipología de unidades de salud, regulada por la autoridad sanitaria, dentro de la cual debe inscribirse la empresa Metrisa, siendo indispensable su ejercicio de auto licenciamiento para determinar su realidad frente a las disposiciones que la autoridad sanitaria demanda.

Con acuerdo ministerial el Ministerio de Salud emite el tarifario de la red pública de salud, como herramienta reguladora del mercado, frente a la cual la empresa debe analizar su estructura de costos que permita visualizar su nivel de sostenibilidad frente al sistema.

Mediante certificado No. 0601-0016 del 12 diciembre 2011 empresa logra su acreditación con el IESS como hospital nivel 1 con 61.3 puntos, hecho que le permite contratar con dicha institución, acción que se cristaliza el 19 de enero del 2012.

Los hechos enunciados, fortalecen las posibilidades de crecimiento y desarrollo, siempre y cuando la gestión se vuelva absolutamente dinámica y se diseñen estrategias que permitan convertir este entorno en una gran oportunidad.

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			

ES FIEL COPIA DEL ORIGINAL

Clínica Metropolitana

La clínica cuenta con 38 servidores de planta, de los cuales el 45% tienen relación directa con el paciente, en calidad de 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%
Esta situación se mantiene intacta durante el año 2011, a pesar de las observaciones realizadas en el análisis del movimiento 2010.

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.

Tabla 2

SERVICOS 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 Vascular	
	Cirugía General	
	Pediatría	
	Psiquiatría	
	Psicología Clínica	
	Cirugía Plástica	
	Neonatología	
	Dermatología	
	Cardiología	
	Otorrino	
	Gastroenterología	

ES FIEL COPIA DEL ORIGINAL

	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	

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

ES FIEL COPIA DE ORIGINAL

Clínica METROPOLITANA

humanos, físicos, financieros. El escenario 2011, sigue igual a pesar de las observaciones realizas en el análisis del movimiento 2010.

3.2 De la producción de los servicios.

Tabla 4

CAPACIDAD OCIOSA DEL HOSPITAL					
Servicio	Estándar básico	Producción potencial	Producción 2011	% Capacidad utilizada	% Capacidad ociosa
Consulta					
Hospitalización, número de egreso					
Hospitalización, número de días estada.	3.504	4.380	1900	43.37%	56.63%
Quirófano, número de cirugías	352	440	357	81.16	18.84
Terapia, pacientes hospitalizados					
Emergencia, número de pacientes atendidos.			1924		
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.

ES FIEL COPIA DEL ORIGINAL

Clínica METROPOLITANA

El escenario 2011, sigue igual a pesar de las observaciones realizas en el análisis del movimiento 2010.

3.3 .- De la Infraestructura física

Tabla 5

INFRAESTRUCTURA FISICA	
SERVICIO	M2 ASIGNADOS
CONSULTA EXTERNA	1093
IEMERGENCIA	30
ZONA ADMINISTRATIVA	951
NEONATOLOGIA	19
QUIROFANO	51
HOSPITALIZACION	380
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 de alrededor de xxx mensuales.
En los registros contables se establece un valor de 287.932.44 de terreno y 177.053.28 por edificaciones, valores que totalizan 631.576.75 dólares por concepto de infraestructura física.

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.
El escenario 2011, sigue igual a pesar de las observaciones realizas en el análisis del movimiento 2010.

ES FIEL COPIA DEL ORIGINAL

Clínica METROPOLITANA

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	$ 166.591.03

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 166.591.03 dólares.
El escenario 2011, sigue igual a pesar de las observaciones realizas en el análisis del movimiento 2010.

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

Como lo comentamos en el informe 2008, 2009, 2010 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.

ES FIEL COPIA DEL ORIGINAL

Clínica Metropolitana

El proceso de revisión fue comentado en el informe del año anterior, lamentablemente en el año 2009,2010, no se ha avanzada nada al respecto.

Recomendación:- Insistimos una vez más en la necesidad de contar con un marco legal actualizado y coherente con la realidad institucional y el entorno general, la empresa debe impulsar en este año la aprobación de versiones actualizadas de estatutos y reglamentos.

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:

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.

JUNTAS GENERALES DE ACCIONISTAS

N°	FECHA	TIPO	ORDEN DEL DIA	RESOLUCION
1	08-02-2011	EXTRAORDINARIA	1. Constatación del quórum 2. Informe de gestión por parte del directorio de la compañía 3. Nombramiento del directorio de la compañía para el periodo 2011-2012 4. Informe de gestión de la gerencia general 5. Nombramiento del gerente general de la compañía 6. Brindis y posesión de las nuevas autoridades	3. Con el 78% del capital concurrente se elige como vocales principales a: Ing Susana Guaraca, Dr Fausto Maldonado, Dr Rafael Layedra, Dra Anita Trujillo y Dra Fabiola Abarca y como vocales suplentes a: Ing Azucena Rodríguez, Dr Ivan Trujillo, Dr Julio Pacheco, Ing Tatiana Yanez y Dr Marlon Ruiz. 5. Con el 66% del capital concurrente se aprueba la moción presentada por el Dr Ivan Naranjo "Que no se ratifique al Dr Edwin Lara como gerente general de la compañía y se proceda a realizar un proceso de selección para reemplazarlo en su cargo"
2	31-03-2011	EXTRAORDINARIA	1. Constatación del quórum 2. Elección del gerente general de la compañía	2.Con el 84,98% del capital concurrente se aprueba la moción presentada por el Dr Ivan Naranjo "Que el sueldo para el gerente general será el mismo que está presupuestado $ 1.500 mas beneficios de ley, mas el aporte al IESS. A parte de este sueldo se ofrecerá un bono de eficiencia de 0,5% del valor superado en las metas que se establecerán por el Directorio de la compañía". Con el 84,98% se aprueba la moción presentada por la Dra Ximena Coronel "Que las personas mas opcionadas son: Ing Silvana Alvarez y el Ing Luis Arévalo, en primer y segundo lugar respectivamente. Además se negocie con las personas antes mencionadas con los parámetros de la moción anterior."
3	18/19-04-2011	EXTRAORDINARIA	1. Constatación del quórum 2. Elección del gerente general de la compañía	2.Con el 84,75% del capital concurrente se resuelve "Nombrar como gerente general de la compañía al Ing Luis Vinicio Arévalo, autorizando a la señora presidenta Ing Susana Guaraca para que celebre el respectivo contrato sujetándose para el efecto a las disposiciones constantes en los estatutos de constitución de la compañía, así como las

ES FIEL COPIA DEL ORIGINAL

Clínica METROPOLITANA

METRISA METROPOLITANA RIOBAMBA CLINICA DE SERVICIOS MEDICOS ESPECIALIZADOS S.A
Informe del Comisario marzo 2012

				normas prescritas en la Ley de Compañías y en las leyes conexas, para efectos de determinación de forma de contrato, tiempo de duración de contrato y mas particularidades referente al tema"
4	25-07-2011	ORDINARIA	1. Constatación del quórum 2. Conocimiento y resolución del informe de gerencia del ejercicio económico del año 2010 3. Conocimiento y resolución del informe de la comisaria del ejercicio económico del año 2010 4. Conocimiento y resolución de los estados financieros correspondientes al ejercicio económico del año 2010 5. Resolución sobre el destino que se le dará a los resultados del ejercicio económico del año 2010 6. Autorización para dar de baja las cuentas incobrables del período 2004	2.Con el 100% del capital concurrente y habilitado para votar se aprueba la moción presentada por la Ing María Azucena Rodriguez: "Que se apruebe el informe de gerencia general del período 2010" 3. Con el 100% del capital concurrente y habilitado para votar se aprueba la moción presentada por el Dr Ivan Trujillo: "Que se apruebe el informe de la comisaria del período 2010" 4. Con el 100% del capital concurrente y habilitado para votar se aprueba la moción presentada por el Dr Fausto González: "Que se apruebe los estados financieros de la compañía del período 2010" 5. Con el 100% del capital concurrente y habilitado para votar se aprueba la moción presentada por la Ing María Azucena Rodriguez: "Que se proceda a la distribución de las utilidades a los accionistas" 6. . Con el 100% del capital concurrente y habilitado para votar se aprueba la moción presentada por el Dr Fausto González: "Que se autorice dar de baja las cuentas incobrables del año 2004"

SESIONES DEL DIRECTORIO.

N.-	FECHA	ORDEN DEL DIA	RESOLUCION
1	14/01/2011	1.- Constatación del quorum 2.- Propuesta del Dr. Juan Montero, sobre el problema legal del terreno esquinero. 3.- Informe de Gerencia General sobre varios aspectos relacionados con la marcha de la institución. 4.- Asuntos varios	Que se acepte la propuesta presentada por el Dr. Montero y se proceda inmediatamente con las gestiones legales para dar solución a los problemas legales del terreno de la esquina. Además se solicita a la Gerencia General negocie el valor económico de dicha propuesta.
2	21/01/2011	1.- Constatación del Quorum 2.- Conocimiento de la sentencia en el caso de la Sra. Raquel Torres. 3.- Informe de Gerencia General sobre varios aspectos relacionados con la marcha de la institución. 4.- Asuntos varios.	
3	02/02/2011	1.- Constatación del Quorum. 2.- Informe de Gerencia General sobre varios aspectos relacionados con la marcha de la institución. 3.- Asuntos varios.	
4	10/02/2011	1.- Constatación del Quorum. 2.- Nombramiento del(a) Presidenta(e) de la compañía. 3.- Asuntos Varios.	Que se ratifique como Presidenta del Directorio y de la Institución a la Ing. Susana Guaraca para el periodo 2011-2012. Que se ratifique al Dr. Iván Trujillo como Director Medico de la Institución
5	22/02/2011	1.- Constatación del Quorum. 2.- Informe del proceso de contratación de Gerente General. 3.- Asuntos Varios.	
6	01/03/2011	1.- Constatación del Quorum. 2.- Análisis de las carpetas con las hojas de vida de los aspirantes a Gerente General de la empresa. 3.- Asuntos Varios.	El director a través de Secretaria de Gerencia convoque a una entrevista a los siguientes Señores preseleccionados de este proceso: Marco Carrión, Ima Salazar, Patricio Sánchez. Se digne la Ing. Guaraca y al Dr. Pacheco para que realicen

ES FIEL COPIA DEL ORIGINAL

Clínica METROPOLITANA

METRISA METROPOLITANA RIOBAMBA CLINICA DE SERVICIOS MEDICOS ESPECIALIZADOS S.A
Informe del Comisario marzo 2012

			las entrevistas a los postulantes. Que se comunique a los médicos tratantes y personal de la institución para que se cancelen las cuentas pendientes.
7	14/03/2011	1.-Constatación del Quorum. 2.- Lectura y aprobación de las Actas de Directorio del periodo 2011. 3.- Análisis de asuntos internos de la Institución. 4.- Asuntos Varios.	Que en base a los informes sobre las actitudes negativas del Dr. Suarez, se lo cese en sus funciones y se termine la relación laboral el 31 de marzo del 2011.
8	22/03/2011	1.- Constatación del Quorum. 2.- Conocimiento y aprobación del acta de la reunión de la reunión anterior. 3.- Conocimiento y análisis de aspectos legales de la compañía (se contará con la presencia del Dr. Juan Montero y Dr. Wilson Layedra, Abogados Asesores de la Compañía). 4.- Asuntos Varios.	Que se apruebe la petición del Dr. Edwin Lara y se genere una acta transaccional para tal efecto, para lo cual se deberá contar con el asesoramiento del Dr. Wilson Layedra Abogado Laboral de la compañía quien se encargará de preparar el documento correspondiente.
9	29/03/2011	1.- Constatación del Quorum. 2.- Lectura y aprobación del acta anterior 3.- Informe de Gerencia sobre varios asuntos de la institución. 4.- Asuntos Varios	Que se contrate a la Ing. Lorena Merino de acuerdo a las condiciones económicas planteadas por la clínica
10	04/05/2011	1.- Constatación del Quorum 2.- Comisión General con el Contador de la Institución. Asuntos Varios	Luego de revisar dichos informes la Ing. Susana Guaraca indica que se deberá programar la fecha de entrega de los balances en Junta General de Accionistas.
11	11/05/2011	1.- Constatación del Quorum 2.- Comisión General con el personal de Farmacia 3.- Informe de las gestiones realizadas por la Asistente de Cartera y Cobranzas. 4.- Asuntos Varios	Que se debería formar un comité técnico e adquisiciones, e la que participe el Director médico, una enfermera en el caso de insumos médicos y los médicos tratantes en el caso de las medicinas.
12	18/05/2011	1.-Constatación del Quorum 2.- Lectura y aprobación de las actas anteriores. 3.- Comisión General al Ing. Vinicio Arévalo, Gerente General de la compañía. 4.- Comisión General con la Sra. Susana Jarrin, Asistente Administrativa y Adquisiciones. 5.- Comisión General con la Dra. Rosa Damián, representante de la farmacia de la institución. 6.- Asuntos Varios	Que la Dra. Anita Trujillo sea la representante por parte de la Clínica Metropolitana para participar en la capacitación de Manejo de Desechos en Establecimiento de salud.
13	25/05/2011	1.- Constatación del Quorum 2.- Lectura del informe del Dr. Juan Montero Chávez sobre el juicio que sigue el Dr. Carlos Coronel en contra de la institución. 3.- Comisión General con la Srta. Vilma García, cajera de la compañía. 4.- Comisión General con el departamento de contabilidad de la institución. 5.- Asuntos Varios.	Que se realice una reunión con el Dr. Montero para que se explique exactamente el estado de dicha sentencia y responda algunas dudas por parte del Directorio. Que se realicen unos vales para que el personal de farmacia tenga un respaldo de los pedidos que lo realicen desde hospitalización para evitar faltantes en el inventario de farmacia.
14	01/06/2011	1.- Constatación del Quorum 2.- Comisión General con los médicos residentes de la institución. 3.- Comisión General con el departamento de recepción de la institución. 4.- Lectura de balances y anexos contables del ejercicio económico 2010. 5.- Asuntos Varios.	Que se consulte por escrito al Dr. Wilson Layedra una opinión jurídico legal sobre el procedimiento a seguir para la contratación del Gerente General. Que por falta de liquidez de la empresa, se cancelará el pago de honorarios médicos por seguros privados cuando estos ya hayan sido cobrados directamente a la aseguradora, para así poder cancelar el valor que se le adeuda al Dr. Carlos Coronel.
15	03/06/2011	1.- Contratación del Quorum. 2.- Comisión general al Dr. Layedra para resolver la contratación del Gerente General.	
16	08/06/2011	1.- Constatación el Quorum 2.- Comisión General al Dr. Wilson Layedra para resolver la contratación del Gerente General 3.- Comisión general al Dr. Juan Montero sobre el juicio que sigue el Dr. Carlos Coronel en contra de la institución. 4.- Asuntos Varios	

ES FIEL COPIA DEL ORIGINAL

Clínica Metropolitana

METRISA METROPOLITANA RIOBAMBA CLINICA DE SERVICIOS MEDICOS ESPECIALIZADOS S.A
Informe del Comisario marzo 2012

17	14/06/2011	1.- Constatación del Quorum 2.- Lectura y aprobación de actas anteriores 3.- Comisión General al departamento de recepción. 4.- Comisión General al departamento de enfermería. 5.- Asuntos Varios	
18	22/06/2011	1.- Constatación el Quorum 2.- Comisión general al departamento de Laboratorio 3.- análisis sobre el rubro de remuneraciones del personal de la compañía. 4.- Asuntos Varios.	
19	19/10/2011	1.- Constatación del Quorum 2.- Definición de la consultora que realizará la implementación de las normas NIFF 3.- Revisión de documentos y archivos para la calificación IESS 4.- Asuntos varios	
20	01/11/2011	1.- Constatación del Quorum 2.- Lectura y aprobación del acta anterior 3.- Presentación del estado de perdidas y ganancias al 30 de septiembre del 2011 4.- informe de actividades de Gerencia. 5.- Lectura y conocimiento de correspondencia recibida.	Solicitar al Sr. Contador entregue un detalle amplio al directorio sobre los gastos administrativos. Pedir informes sobre el caso del niño Álvarez Dr. Layedra sugiere realizar u auditoria medica. Solicitar al hospital de los Valles copias certificadas de la Historia Clínica. Consultar con el Asesor Jurídico de la clínica sobre el modo de contestar el documento. Pagar por servicios prestados al Sr. Dillon Proceder con la copra de un equipo de laboratorio
21	16/11/2011	1.- Constatación del Quorum 2.- Lectura y aprobación del acta de la reunión de directorio del 01/11/2011 3.- informe de gestión de Gerencia General. 4.- Definición de temática de capacitación del personal 5.- Revisión de propuestas de elaboración de seguridad y salud ocupacional y consultoría.	Finiquitar la compra del equipo de laboratorio. Entregar copias del cuaderno de registro de exámenes de laboratorio a la Sra. Azucena Rodríguez. Tener listos los botiquines para que sean dotados hasta fin del mes de Noviembre. Publicar en Diario La Prensa la convocatoria para la vacante de enfermería. Buscar otras propuestas para la realizcaión del reglamento de seguridad y salud ocupacional y consultoría.
22	09/11/2011	1.- Constatación del Quorum 2.- Lectura y aprobación del acta anterior. 3.- informe de gestión de Gerencia General. 4.- Definición de presupuesto para actividades de fin de año 5.- Informe de contador sobre el proceso de implementación de NIFF. 6.- Informe de asistente de cartera	
23	14/12/2011	1.- Constatción del Quorum 2.- Lectura y aprobación del acta anterior 3.- informe de gestión de Gerencia General. 4.- Informe de Asistente de Cartera 5.- Conocimiento de oficio de absolución de consulta por parte de superintendencia de compañías 6.- Intervención del señor Alain Dillon, chofer de la ambulancia.	
24	21/12/2011	1.- Constatación del Quorum 2.- Lectura y aprobación del acta anterior 3.- Informe de gestión de Gerencia General 4.- Intervención del Sr. Alain Dillon chofer de la ambulancia	Entregar oficios a médicos para identificación de medicamentos. El día sábado 7 de enero se realizará la cena de navidad Se define que si habrá asuntos varios en las reuniones de directorio. Determinar en la próxima reunión funciones a delegar al Sr. Alain Dillon
25	28/12/2011	1.- Constatación del Quorum 2.- Lectura del acta anterior 3.- Definición de términos de contratación del Sr. Alain Dillon 4.- Definición de lineamiento para revisión salarial	Consultar la contratación del Dr. Dillon Presentar un estudio de los retrasos del personal de la clínica. Presentar una propuesta de incremento salarial.

ES FIEL COPIA DEL ORIGINAL

Clínica Metropolitana

		2012 5.- Asuntos varios	

Fuente: Gerencia de la clínica.

Juntas generales se han realizado 4 en el año, y el directorio ha sesionado por 25 veces , ello demuestra el interés de los actores en el desarrollo de las actividades de al empresa, 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.
Lamentablemente, se postergan temas estratégicos que impulsen el desarrollo y crecimiento de la empresa, tales como: Direccionamiento estratégico, gerencia por procesos, estudios de costos y tarifas, etc.

Recomendación:

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.

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

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.

ES FIEL COPIA DEL ORIGINAL 15

Clínica METROPOLITANA

Recomendación:
Para garantizar el control de activos fijos, es indispensable se realice el inventario por servicios, de tal suerte que los procesos de entrega-recepción de funcionarios sea ágil y oportuno.

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 2011.

1.1- Aspectos relevantes del ejercicio económico 2011, análisis a la memoria del administrador.

Gerente de la empresa entrega a esta comisaría su informe el 5 de abril del 2012 en este analiza en su primera parte el contexto externo en el que se mueve la empresa, calificándolo como estable.
A nivel interno, reconoce la débil organización de los diferentes departamentos, y comparte la necesidad urgente de modernizarlos.
Refiere el satisfactorio cumplimiento de las resoluciones de la junta y directorio.

Menciona como hecho trascendental la sentencia que obliga el pago a favor del Dr. Carlos Coronel, la suma de 95. 063,14 dólares más interés de ley desde 1999.
El juicio laboral No. 06201-2011-0135 planteado por Raque Torres, ex contadora de la clínica, cuya sentencia ha sido ratificada y se ha procedido a presentar el recuro de casación.
Implementación de las normas NIIF para PYMES, establecidas por la Superintendencia de Compañías, para el efecto se contratado una consultora para el acompañamiento.

Valoración de bienes inmuebles de la clínica.
Calificación de 100/100 al manejo de los desechos hospitalarios.

ES FIEL COPIA DEL ORIGINAL
16

Clínica Metropolitana

Evalúa el situación financiera de la empresa, concluyendo que el resultado final es una pérdida de 7.588.50 dólares, cuyas causas principales menciona son las siguientes:

- Ajuste de 5.000 dólares en la cuenta del Dr. Carlos Coronel.
- Registro del contingente que significa la indemnización de 15.000 dólares a la ex contadora.
- Registro del pasivo que significa la jubilación patronal por mas de 10.000 dólares

Propone:

- Replanteamiento del plan estratégico.
- Inicio de la reingeniería de la empresa
- Urgencia de contar con costeo de productos y servicios
- Implementación del sistema de información gerencial
- Revisión de salarios

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 y 2010, 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.

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.

ES FIEL COPIA DEL ORIGINAL

Clínica METROPOLITANA

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.

Tampoco para el 2011, 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 2011, se ha tomado como referencia los ejercicios 2006 a 2011 y cuyos resultados podemos resumirlos como sigue:

CUENTAS DE ACTIVO U.S.D						
ANALISIS CUENTAS ACTIVO	2006	2007	2008	2009	2010	211
Disponible	21.838,01	47.250,22	17.626,70	27.138,39	27.962,85	41.228,58
Exigible	124.658,31	91.243,76	95.379,29	128.286,38	152.910,47	117.010,40
Realizable	92.422,16	109.427,65	125.235,19	127.988,09	141.667,33	167.343,72
Activo Fijo	364.292,95	378.347,70	380.923,29	339.980,20	348.042,48	631.576,75
Otros activos	76.468,86	114.405,95	111.654,35	117.497,13	10.237,00	13.781,59
Exigible por largo plazo	-			-	104.639,79	
Total Activo	679.680,29	740.675,28	730.818,82	740.890,19	785.459,92	970.941,04

Comportamiento porcentual de los activos, período 2009-2011

ES FIEL COPIA DEL ORIGINAL

18

COMPORTAMIENTO DE LAS VARIABLES					
VARIALBE	2006-2007	2007-2008	2008-2009	2009-2010	2010-2011
Disponible	116,37	(62,69)	53,96	3,04	47,44
Exigible	(26,80)	4,53	34,50	19,19	(23,48)
Realizable	18,40	14,45	2,20	10,69	18,12
Activo Fijo	3,86	0,68	(10,75)	2,37	81,47
Otros activos	49,61	(2,41)	5,23	(91,29)	34,63
Total	8,97	(1,33)	1,38	6,02	23.61

En términos generales se visualiza un crecimiento de los activos en el año 2011, pasando de 485.459.92 a 970.941.04, cifras que representan un 23.61% su ritmo de crecimiento sube del 1.38 % entre 2008-2009 al 6.02% entre el 2009 y 2010, y 23.61% entre el 2010 al 2011, en este último año el aumento de los activos, por su revalorización es la razón fundamental de este crecimiento.

Disponible.

Al 31 de diciembre, la empresa mantiene en caja general 214.11 dólares, en 3 cajas chicas 1320 dólares, en 2 bancos 39.546.53 dólares, un 107.94 por revocatoria de cheques.

Se evidencia, control de documentos en manejo de caja chica

Exigible

CUENTAS POR COBRAR U.S.D						
ANALISIS DE LOS CUENTAS POR COBRAR	2006	2007	2008	2009	2010	211,00
Clientes	10.833,64	10.502,76	10.703,85	25.199,09	29.498,07	31.086,76
Compañías de seguros	2.152,99	2.635,33	5.600,95	11.726,33	21.956,75	15.700,55
Contratos hospitalización	220,91	264,31	587,26	-	14.230,13	5.638,71
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	3.163,29
Tarjetas de crédito	5.636,84	11.602,88	7.352,83	8.839,59	16.162,28	5.685,99
Anticipos	9.703,47	12.955,38	12.591,58	16.230,59	15.141,17	15.454,75
Cheques protestados			628,94	628,94	781,26	1.631,73

ES FIEL COPIA DEL ORIGINAL

Cheques posfechados	-	763,89	1.011,10	1.414,36		33,00
SOAT		-	12.946,63	13.350,22	11.113,36	12.818,98
Otrs cuentas por cobrar	4.998,63	4.114,38	6.952,80	8.011,72	12.599,37	7.826,01
Documentos por cobrar	29.753,30	22.792,41	19.416,58	29.337,59	24.960,26	17.822,91
Total	124.658,31	91.243,76	95.379,29	126.522,28	150.154,71	116.862,68
Por liquidar y provisión cuentas incobrables.	-	-	0	1.764,10	2.755,76	147,72
Total	124.658,31	91.243,76	95.379,29	128.286,38	152.910,47	117.010,40

Comportamiento porcentual del exigible, período 2009-2011

ANALISIS DE LOS ACTIVOS	2006-2007	2007-2008	2008-2009	2009-2010	2010-2011
Clientes	(3,05)	1,91	135,42	17,06	5,39
Compañías de seguros	22,40	112,53	109,36	87,24	(28,49)
Contratos hospitalización	19,65	122,19	(100,00)	100,00	(60,37)
Pacientes	(16,15)	(36,07)	(41,72)	(100,00)	#¡DIV/0!
Accionistas	(91,39)	4,98	7,75	11,05	(14,78)
Tarjetas de crédito	105,84	(36,63)	20,22	82,84	(64,82)
Anticipos	33,51	(2,81)	28,90	(6,71)	2,07
Cheques protestados		-	-	24,22	108,86
Cheques posfechados		32,36	39,88	(100,00)	#¡DIV/0!
SOAT		-	3,12	(16,76)	15,35
Otrs cuentas por cobrar	(17,69)	68,99	15,23	57,26	(37,89)
Documentos por cobrar	(23,40)	(14,81)	51,10	(14,92)	(28,59)
Total	(26,80)	4,53	32,65	18,68	(22,17)
Por liquidar y provisión cuentas incobrables.	0	0	100,00	56,21	(94,64)
Total	(26,80)	4,53	34,50	19,19	(23,48)

Los cuadros presentados determinan el comportamiento de las principales cuentas. Su reducción es de 35.900.37 dólares entre el 2010 al 2011, cifra que representa el un decremento del 23.48%; Las cuentas por cobrar a clientes y SOAT registran incrementos (5.39% y 15.35%) respectivamente.

ES FIEL COPIA DEL ORIGINAL

Clínica METROPOLITANA

Se presenta un análisis de la antigüedad de los saldos de cuentas por cobrar, que permitan evaluar la gestión de cobro de la empresa, se da de baja las cuentas 2004.

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 IESS 3.300.78, Ministerio de Salud 1.135.99 dólares.

Se mantiene de manera inexplicable cuentas por:
Cheques protestados 1.631.73
Cheques post fechados 33

Realizable

INVENTARIOS						
DESCRIPCIÓN	2006	2007	2008	2009	2010	211,00
Botiquín hospitalario	59.536,40	73.179,35	81.868,95	83.595,42	79.738,85	120.168,18
Botiquín emergencia	1.476,87	689,78	462,06	216,39	654,89	1.072,29
Botiquín Quirófano	2.594,27	2.692,50	2.546,25	2.928,56	3.911,09	3.672,37
Botiquín enfermería	553,38	657,45	1.264,82	812,39	1.252,22	1.057,36
Imagen	1.033,09	1.037,54	-	-		
Laboratorio	1.609,57	1.434,81	1.915,10	2.142,33	5.017,47	3.918,31
Dietas	219,65	200,23	252,29	283,27	401,10	473,39
Suministros de mantenimiento	681,77	1.563,18	1.018,94	697,80	1.557,14	431,30
Suministros oficina	325,03	432,38	497,54	743,06	747,87	528,35
Formularios	2.906,33	3.049,74	3.356,58	2.747,02	2.705,16	5.314,88
Almacén	10.593,27	11.274,45	13.932,80	15.225,90	19.143,19	6.592,97
Lencería	1.812,77	1.874,18	1.867,32	11.364,34	12.150,34	12.150,34
Menaje	8.815,89	10.597,24	10.780,43	2.006,55	2.340,98	2.415,48
Otros suministros	263,87	744,82	1.100,30	702,86	945,08	1.424,82
Ambulancia		-	127,86	162,29	128,53	152,15
Pacientes (pedidos)		-	4.243,95	4.360,01	10.973,42	6.925,57
Productos para devolución a proveedor						1.045,96

ES FIEL COPIA DEL ORIGINAL

Total	92.422,16	109.427,65	125.235,19	127.988,19	141.667,33	167.343,72

Comportamiento porcentual de inventarios, período 2009-2011

ANALISIS DE LOS ACTIVOS	2006-2007	2007-2008	2008-2009	2009-2010	2010-2011
Botiquín hospitalario	22,92	11,87	2,11	(4,61)	50,70
Botiquín emergencia	(53,29)	(33,01)	(53,17)	202,64	63,74
Botiquín Quirófano	3,79	(5,43)	15,01	33,55	(6,10)
Botiquín enfermería	18,81	92,38	(35,77)	54,14	(15,56)
Imagen	0,43	(100,00)	-	-	
Laboratorio	(10,86)	33,47	11,87	134,21	(21,91)
Dietas	(8,84)	26,00	12,28	41,60	18,02
Suministros de mantenimiento	129,28	(34,82)	(31,52)	123,15	(72,30)
Suministros oficina	33,03	15,07	49,35	0,65	(29,35)
Formularios	4,93	10,06	(18,16)	(1,52)	96,47
Almacén	6,43	23,58	9,28	25,73	(65,56)
Lencería	3,39	(0,37)	508,59	6,92	-
Menaje	20,21	1,73	(81,39)	16,67	3,18
Otros suministros	182,27	47,73	(36,12)	34,46	50,76
Ambulancia	-	-	26,93	(20,80)	18,38
Pacientes (pedidos)	-	-	2,73	151,68	(36,89)
Productos para devolución a proveedor					
Total	18,40	14,45	2,20	10,69	18,12

Su crecimiento 2010-2011 es del 18.12%,, siendo la cuenta botiquín de emergencia y de hospitalización, formularios las que han experimentado mayor crecimiento 63.74% y 50.7%, 96.47% respectivamente 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.

ES FIEL COPIA DEL ORIGINAL

22

Clínica METROPOLITANA

Al 31 de diciembre se evidencia la verificación física de los bienes de todas las cuentas, que garanticen el manejo óptimo de los bienes

ACTIVOS FIJOS.

ANALISIS DE LOS CUENTAS DE ACTIVOS	2006	2007	2008	2009	2010	211,00
Terrenos	19.398,55	19.398,55	19.398,55	19.398,55	19.398,55	287.932,44
Edificio	509.977,03	512.207,55	512.854,09	513.282,66	515.230,00	570.490,06
Depreciación acumulada edificio	(266.384,66)	(291.595,81)	(317.047,00)	(342.438,21)	(368.138,09)	(393.436,78)
Mobiliario	70.292,09	75.091,01	78.193,23	78.197,68	78.315,28	81.834,79
Depreciación acumulada mobiliario	(63.811,74)	(64.866,58)	(66.350,67)	(66.812,68)	(68.306,40)	(69.881,69)
Equipo médico	152.292,15	167.331,05	214.820,40	215.678,00	235.698,00	240.748,00
Equipo médico menor	13.635,75	13.995,68	15.777,35	17.050,34	30.703,85	32.519,51
Equipo de laboratorio	28.970,69	34.557,69	34.557,69	35.139,09	47.833,75	47.833,75
Equipo uso general	42.954,40	46.979,21	49.547,45	50.765,19	63.117,38	65.868,38
Equipo oficina	14.789,91	15.017,91	16.325,87	17.598,57	17.598,57	18.354,57
Depreciación acumulada equipo y maq	(163.350,26)	(181.703,64)	(204.311,74)	(220.529,54)	(240.338,72)	(261.541,41)
Equipos cómputo	44.638,14	44.793,82	48.637,25	51.364,49	54.224,65	56.834,89
Depreciación acumulada equipos cómputo	(39.775,73)	(42.232,82)	(44.889,04)	(47.046,71)	(49.416,19)	(52.200,15)
Vehículos	875,00	30.040,00	30.040,00	31.114,20	31.114,20	31.114,20
Depreciación acumulada de vehículos	(208,37)	(665,92)	(6.630,14)	(12.781,43)	(18.992,35)	(24.893,81)
Total	364.292,95	378.347,70	380.923,29	339.980,20	348.042,48	631.576,75

Variación porcentual de las cuentas de activos fijos 2006-2011

ANALISIS DE LOS ACTIVOS	2006-2007	2007-2008	2008-2009	2009-2010	2010-2011
Terrenos	-	-	-	-	1.384,30
Edificio	0,44	0,13	0,08	0,38	10,73
Depreciación acumulada edificio	9,46	8,73	8,01	7,50	6,87

ES FIEL COPIA DEL ORIGINAL

Clínica METROPOLITANA

Mobiliario	6,83	4,13	0,01	0,15	4,49
Depreciación acumulada mobiliario	1,65	2,29	0,70	2,24	2,31
Equipo médico	9,88	28,38	0,40	9,28	2,14
Equipo médico menor	2,64	12,73	8,07	80,08	5,91
Equipo de laboratorio	19,29	-	1,68	36,13	-
Equipo uso general	9,37	5,47	2,46	24,33	4,36
Equipo oficina	1,54	8,71	7,80	-	4,30
Depreciación acumulada equipo y maq	11,24	12,44	7,94	8,98	8,82
Equipos cómputo	0,35	8,58	5,61	5,57	4,81
Depreciación acumulada equipos cómputo	6,18	6,29	4,81	5,04	5,63
Vehículos	3.333,14	-	3,58	-	-
Depreciación acumulada de vehículos	219,59	100,00	100,00	100,00	31,07
Total	3,86	0,68	(10,75)	2,37	81,47

Inversiones en activos fijos durante el año 2011 han sido limitadas prácticamente, han crecido en promedio un 4.33%

Un dato importante es el crecimiento de terrenos y construcción, producto de la revalorización, bienes que pasan de 534.628.55 a 858.422.2, es decir un incremento de 323.793.95, que representa un incremento del 60.56%.

En el detalle de activos, se evidencia muchos bienes que se encuentran obsoletos, sin embargo no se observa política para procesos de baja de dichos bienes.

Ha diciembre del 2011 no 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.

ES FIEL COPIA DEL ORIGINAL

PASIVOS.

ANALISIS DE LOS CUENTAS DE PASIVOS	2006	2007	2008	2009	2010	211,00
Préstamos (accionistas y otros corto plazo)	77,82	15.000,40	333,48			
Proveedores	27.420,05	24.767,08	32.909,95	42.651,02	31.115,92	45.749,73
Por pagar a accionistas	19.529,27	21.301,56	21.818,12	37.782,67	36.937,96	26.925,86
Por pagar a médicos tratantes	4.743,68	13.128,07	10.893,55	12.388,63	9.498,27	7.877,15
Por pagar a médicos *contractuales*	2.280,11	7.831,14	6.324,35	12.059,67	14.401,20	8.792,95
A funcionarios y empleados	384,48	384,48	384,48	384,48	384,48	384,48
Sueldos acumulados por pagar	6.125,91	-	6.785,91	8.456,20	331,27	785,81
Por pagar al IESS	2.235,60	2.331,11	2.672,16	3.150,62	4.874,17	3.415,45
Impuestos y patentes por pagar, retenciones	5.321,62	5.750,04	6.801,77	7.312,38	3.963,85	4.574,68
Beneficios legales por pagar	20.153,96	21.231,30	17.850,21		11.837,55	9.518,59
15% Utilidades de *trabajadores por pagar*	2.036,42	2.907,56	2.355,90	1.149,92	7.591,18	
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	9.198,08
Ingresos anticipados por ventas		*10,00*		*4.000,00*		
Cuentas por pagar a no accionistas, largo plazo	195.370,63	195.370,63	195.370,63	193.326,95	193.326,95	95.063,14
Préstamos bancarios		28.990,00	16.794,43		24.777,64	
Otros pasivos	663,76	819,94	982,61	10.753,74		
Impuesto a la renta	836,60	3.093,15	2.583,95	5.576,58	15.607,03	-

ES FIEL COPIA DEL ORIGINAL 25

Clínica METROPOLITANA

Impuesto al valor agregado	266,40	869,90	1.033,92	739,24	876,75	-
Accionistas por pagar				49.777,83	49.777,83	49.777,83
Sobregiros bancarios					-	16.209,11
Indemnizaciones						15.204,89
Jubilación Patronal						17.624,59
Total	346.343,95	396.550,80	380.146,07	394.113,00	417.081,75	311.102,34

Variación porcentual de los pasivos 2006-2011

ANALISIS DE LOS PASIVOS	2006-2007	2007-2008	2008-2009	2009-2010	2010-2011
Préstamos (accionistas y otros corto plazo)	19.175,76	(97,78)	(100,00)		
Proveedores	(9,68)	32,88	29,60	(27,05)	47,03
Por pagar a accionistas	9,08	2,42	73,17	(2,24)	(27,11)
Por pagar a médicos tratantes	176,75	(17,02)	13,72	(23,33)	(17,07)
Por pagar a médicos contractuales	243,45	(19,24)	90,69	19,42	(38,94)
A funcionarios y empleados	-	-	-	-	-
Sueldos acumulados por pagar	(100,00)	#¡DIV/0!	24,61	(96,08)	137,21
Por pagar al IESS	4,27	14,63	17,91	54,71	(29,93)
Impuestos y patentes por pagar, retenciones	8,05	18,29	7,51	(45,79)	15,41
Beneficios legales por pagar	5,35	(15,93)	(100,00)	100,00	(19,59)
15% Utilidades de trabajadores por pagar	42,78	(18,97)	(51,19)	560,15	(100,00)
Otras cuentas por pagar (fondo rotativo, caja chica fondos de terceros etc)	(10,41)	2,82	(91,52)	155,91	(21,92)
Cuentas por pagar a no accionistas, largo plazo	-	-	(1,05)	-	(50,83)

ES FIEL COPIA DEL ORIGINAL

Clínica METROPOLITANA

Préstamos bancarios	-	(42,07)	(100,00)	100,00	(100,00)
Otros pasivos	23,53	19,84	994,41	(100,00)	#¡DIV/0!
Impuesto a la renta	269,73	(16,46)	115,82	179,87	(100,00)
Impuesto al valor agregado	226,54	18,86	(28,50)	18,60	(100,00)
Accionistas por pagar			100,00		-
Total	14,50	(4,14)	3,67	5,83	(25,41)

El general el grupo de cuentas sufrió un decremento del 25.41% % en relación al año anterior,

En cuentas por pagar a largo plazo, se mantiene la cuenta por pagar al Dr. Carlos Coronel, por 95.063.14.

Análisis de cuentas de patrimonio

ANALISIS DE LOS CUENTAS DE PATRIMONIO	2006	2007	2008	2009	2010	211,00
Capital social suscrito y pagado	1.864,00	1.864,00	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	5.009,78	5.009,78
Reserva facultativa	10.339,56	12.808,14	12.808,14	12.808,14	12.808,14	12.808,14
Reserva de capital	324.007,94	324.007,94	324.007,94	324.007,94	324.007,94	324.007,94
Resultado del ejercicio presente	2.699,55	9.713,39	5.893,44	845,65	24.744,95	(8.706,45)
Utilidad acumulado ejercicio anteriores	-	-	9.670,33	10.728,60	5.680,84	6.798,79
Pérdidas de ejercicio anteriores 2005	(5.737,48)	(5.737,48)	(5.737,48)	(5.737,48)	(5.737,48)	(5.737,48)
Reservas por valuación						323.793,95
Total	333.336,34	344.167,54	350.672,75	346.777,19	368.378,17	659.838,67

El patrimonio tuvo un incremento del 79.12 %, como consecuencia de la reserva por valuación (323.793,95 dólares)

ES FIEL COPIA DEL ORIGINAL

Clínica METROPOLITANA

METRISA METROPOLITANA RIOBAMBA CLINICA DE SERVICIOS MEDICOS ESPECIALIZADOS S.A
Informe del Comisario marzo 2012

INGRESOS

INGRESOS U.S.D						
ANALISIS DE LOS INGRESOS	2006	2007	2008	2009	2010	211,00
Ventas botiquín hospitalario, tarifa 12%	34.634,78	50.656,52	53.571,64	36.990,54	79.953,56	95.402,64
Ventas servicio hospitalario (Tarifa 0)	8.117,96	7.953,01	7.132,89	10.905,14	970.774,49	1.084.101,47
Venta botiquín hospitalario tarifa 0% (Farmacia)	179.623,44	226.387,60	257.979,65	306.267,47	-	
Venta servicios quirúrgicos	45.214,48	56.413,81	64.906,68	67.044,75		
Venta servicios emergencia	11.958,10	14.174,32	17.344,94	21.669,78		
Derechos hospitalarios	31.099,80	37.863,27	37.058,73	48.166,69		
Venta servicios neonatos	480,00	5.056,24	1.210,00	1.050,00		
Venta servicios de dieta	8.710,52	10.681,47	9.695,21	9.036,96		
Venta servicios de laboratorio	78.714,16	100.134,55	118.466,37	137.454,35		
Venta servicios especializados	4.657,34	5.491,37	5.824,02			
Administración hospitalaria	45.929,62	65.472,08	62.916,86	86.532,09		
Honorarios profesionales	63.014,77	120.394,13	115.968,65	168.864,47		
Plan chequeos	2.401,91	1.583,88	1.423,88	1.563,00		
Devolución en ventas	(166,64)	-	(71,35)	(1.301,19)		
Servicio de ambulancia			8.191,34	11.278,82		
Consulta externa			5.118,26	27.315,37		
Imagen				7.784,29		
Terapia				7.877,46		

ES FIEL COPIA DEL ORIGINAL

Clínica METROPOLITANA

Total	514.390,24	702.262,25	766.737,77	948.499,99	1.050.728,05	1.179.504,11

Comportamiento porcentual de los Ingresos 2006-2011

ANALISIS DE LOS INGRESOS	2006-2007	2007-2008	2008-2009	2009-2010	2010-2011
Ventas botiquín hospitalario, tarifa 12%	46,26	5,75	(30,95)	116,15	19,32
Ventas servicio hospitalario (Tarifa 0)	(2,03)	(10,31)	52,89	8.801,99	11,67
Total	36,52	9,18	23,71	10,78	12,26

Los ingresos experimentaron un incremento 128.776.1 dólares, equivalentes a un incremento del 12.26%, en relación al año anterior,
El ritmo de crecimiento de los ingresos es mayor al registrado en el periodo 2009-2010.
El balance de resultados 2010, 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

ANALISIS DE LOS GASTOS	2006	2007	2008	2009	2010	211,00
Gastos de remuneraciones	80.776,02	98.359,81	115.865,08	129.316,97	166.317,62	193.102,13
Gastos en servicios básicos	15.790,27	17.624,64	16.913,87	17.191,59	14.868,22	-
Gasto en mantenimiento y reparaciones	6.893,52	9.427,82	11.255,55	33.984,28	13.724,68	9.540,79
Gasto en publicidad y propaganda	13.604,68	13.339,45	13.306,42	16.117,31	9.878,81	3.887,58
Gasto en combustibles y lubricantes	375,65	567,72	3.915,62	4.059,32	5.226,62	7.481,19

ES FIEL COPIA DE ORIGINAL

Clínica METROPOLITANA

METRISA METROPOLITANA RIOBAMBA CLINICA DE SERVICIOS MEDICOS ESPECIALIZADOS S.A
Informe del Comisario marzo 2012

Gasto en material de aseo y limpieza	6.225,27	6.824,92	7.913,69	8.317,09	7.587,45	10.258,47
Gasto en útiles de oficina y formularios	8.116,86	6.802,83	6.554,22	4.940,77	6.468,50	23.045,52
Comisiones en ventas	2.339,00	2.178,98	1.785,74	1.961,94	2.094,18	2.224,64
Honorarios profesionales	93.625,51	181.530,60	191.094,70	246.525,16	254.173,46	265.063,48
Otros gastos de ventas	4.994,77	5.723,60	8.082,86	-	2.521,99	433,87
Gastos depreciación edificio, equipos	39.504,57	43.063,66	47.573,83	38.652,36	41.915,60	44.067,81
Gasto interés bancario			3.296,93	1.181,31	914,52	
Gasto remuneración de administración	59.903,24	51.402,83	56.772,59	62.715,08	70.812,52	80.095,27
Honorarios profesionales administrativos (auditoria y de directorio)		784,00	4.726,40	32.031,15	45.760,34	49.051,84
Servicio de transporte	306,42	491,50	674,40	1.282,02	1.528,16	
Atenciones sociales	1.251,11	6.185,47	9.586,69	8.641,81	9.900,15	
Viáticos y movilizaciones			181,99	131,80	240,28	
Convenciones y reuniones	471,90					
Cuotas, suscripciones, afiliaciones	1.861,64	2.489,68	3.092,04	2.886,95	3.460,32	
Contribuciones sociales	41,70	347,88	194,63			
Gastos servicios bancarios	4.608,35	12.180,20	12.440,76	13.362,03	12.188,04	12.724,60
Gasto seguros	2.426,65	2.356,67	4.321,13	2.926,45	2.923,32	
Responsabilidad patronal	2.739,22	973,31	2.410,98	1.187,35		
Gasto impuestos	2.820,34	2.791,89	2.163,15	5.004,96	737,41	
Gastos judiciales			20,00	1.055,70	1.120,00	
Gastos generales	8.275,86	20.157,25	7.500,09	6.200,96	1.880,76	
Gastos otros suministros	3.695,40	5.567,40	3.090,47	8.715,80	3.781,18	7.182,89
Gasto en mantenimiento de muebles y equipos	4.177,55	8.091,14	9.484,25	3.010,01	6.740,77	

ES FIEL COPIA DEL ORIGINAL

Clínica Metropolitana

Gasto depreciación de equipos administrativos	4.557,53	4.528,21	10.589,99	13.073,21	13.667,58	12.694,28
Gasto provisión cuentas incobrables	48,43	11,16	52,57	268,05	267,90	
Servicios generales				127,95	844,40	48.975,49
Gastos de administración				10.064,67	-	
Provisiones varias						38.596,81
Indemnizaciones						8.652,24
Total	369.431,46	503.802,62	554.860,64	674.934,05	701.544,78	817.078,90

Comportamiento porcentual de gastos 2006-2011

ANALISIS DE LOS GASTOS	2006-2007	2007-2008	2008-2009	2009-2010	2010-2011
Gastos de remuneraciones	21,77	17,80	11,61	28,61	16,10
Gastos en servicios básicos	11,62	(4,03)	1,64	(13,51)	(100,00)
Gasto en mantenimiento y reparaciones	36,76	19,39	201,93	(59,61)	(30,48)
Gasto en publicidad y propaganda	(1,95)	(0,25)	21,12	(38,71)	(60,65)
Gasto en combustibles y lubricantes	51,13	589,71	3,67	28,76	43,14
Gasto en material de aseo y limpieza	9,63	15,95	5,10	(8,77)	35,20
Gasto en útiles de oficina y formularios	(16,19)	(3,65)	(24,62)	30,92	256,27
Comisiones en ventas	(6,84)	(18,05)	9,87	6,74	6,23
Honorarios profesionales	93,89	5,27	29,01	3,10	4,28
Otros gastos de ventas	14,59	41,22	(100,00)	100,00	(82,80)
Gastos depreciación edificio, equipos	9,01	10,47	(18,75)	8,44	5,13
Gasto interés bancario	#¡DIV/0!	#¡DIV/0!	(64,17)	(22,58)	(100,00)

ES FIEL COPIA DEL ORIGINAL 31

Clínica METROPOLITANA

Gasto remuneración de administración	(14,19)	10,45	10,47	12,91	13,11
Honorarios profesionales administrativos (auditoria y de directorio)	#¡DIV/0!	502,86	577,71	42,86	7,19
Servicio de transporte	60,40	37,21	90,10	19,20	(100,00)
Atenciones sociales	394,40	54,99	(9,86)	14,56	(100,00)
Viáticos y movilizaciones	#¡DIV/0!	#¡DIV/0!	(27,58)	82,31	(100,00)
Convenciones y reuniones					#¡DIV/0!
Cuotas, suscripciones, afiliaciones	33,74	24,19	(6,63)	19,86	(100,00)
Contribuciones sociales	734,24	(44,05)	(100,00)		#¡DIV/0!
Gastos servicios bancarios	164,31	2,14	7,41	(8,79)	4,40
Gasto seguros	(2,88)	83,36	(32,28)	(0,11)	(100,00)
Responsabilidad patronal	(64,47)	147,71	(50,75)	(100,00)	#¡DIV/0!
Gasto impuestos	(1,01)	(22,52)	131,37	(85,27)	(100,00)
Gastos judiciales	#¡DIV/0!	#¡DIV/0!	5.178,50	6,09	(100,00)
Gastos generales	143,57	(62,79)	(17,32)	(69,67)	(100,00)
Gastos otros suministros	50,66	(44,49)	182,02	(56,62)	89,96
Gasto en mantenimiento de muebles y equipos	93,68	17,22	(68,26)	123,95	(100,00)
Gasto depreciación de equipos administrativos	(0,64)	133,87	23,45	4,55	(7,12)
Gasto provisión cuentas incobrables	(76,96)	371,06	409,89	(0,06)	(100,00)
Servicios generales				559,95	5.700,03
Gastos de administración				(100,00)	#¡DIV/0!
Provisiones varias					#¡DIV/0!
Indemnizaciones					#¡DIV/0!
Total	36,37	10,13	21,64	3,94	16,47

ES FIEL COPIA DEL ORIGINAL

32

El crecimiento de los gastos fue del orden de 115.534.12 dólares en relación al año anterior, cifra equivalente a 16.46 %, se observa que los gastos crecieron en mayor relación que los ingresos.

Los gastos que mayor nivel de crecimiento tuvieron son: Remuneraciones 16.1%, combustibles 43.14%, gastos de aseo y limpieza 35.2%, útiles de oficina 256.27% remuneraciones administración 13.11%, honorarios profesionales administrativos 7.19% y servicios generales.

El costo de ventas se incrementó de 281.487.48 a 350.332.48 es decir un 24.45% en relación al año anterior.

La utilidad bruta en ventas crece, pasando de 769.240.57 a 829.171.63 es decir un 7.79%, comportamiento menor al experimentado el año anterior.

El gasto de ventas pasó de 500.030.1 dólares, a 555.217.9, cifra que representa un 11.03% como consecuencia de incrementos en las cuentas de remuneraciones y otros.

Se concluye que desde el punto de vista financiero el presente ejercicio económico, tuvo menores resultados que el anterior, expresado en su utilidad y/o pérdida del ejercicio, mismo que pasó de una pérdida de 7.591.18 a una de 8.706.45 en el presente año.

INDICADORES FINANCIEROS 2011

INDICADORES ECONOMICOS						
VARIALBE	2006	2007	2008	2009	2010	211,00
SOLVENCIA FINANCIERA						
Solvencia financiera						
Ingresos Corrientes/gastos corrientes	1,39	1,39	1,38	1,41	1,50	1,44
Ahorro corriente						
Ingresos corrientes-Gastos Corrientes	144.958,78	198.459,63	211.877,13	273.565,94	351.167,76	362.426,11
LIQUIDEZ						
Razón corriente						

ES FIEL COPIA DEL ORIGINAL 33 Clínica METROPOLITANA

Activo Corriente/Pasivo Corriente	1,60	1,48	1,46	1,96	2,23	2,87
Prueba àcida						
Activo corriente-inventario/Pasivo Corriente	0,98	0,83	0,69	1,11	1,28	1,44
INDICES DE ENDEUDAMIENTO						
Razón Patrimonio a pasivo						
Patrimonio/Pasivo	0,96	0,87	0,92	0,88	0,88	2,12
Razón patrimonio a Pasivo largo plazo						
Patrimonio/pasivo a largo plazo	1,71	1,53	1,65	1,43	1,52	37,44
Razón Patrimonio a activo						
SOLIDEZ						
Patrimonio/activo	49,04	46,46	47,98	46,81	46,90	67,96
Razón pasivo a activo						
Pasivo/activo	50,96	53,54	52,02	53,19	53,10	32,04
Endeudamiento patrimonial						
Pasivo total/Patrimonio	103,90	115,23	108,40	113,65	113,22	47,15
INDICES DE PRODUCTIVIDAD						
Margen de utilidad neta						
Utilidad o pérdida neta/ventas netas	0,52	1,38	0,77	0,09	0,72	0,74
Margen de utilidad bruta						
Utilidad bruta/ventas netas	69,92	71,03	71,05	71,56	73,21	70,30
Margen de operación						
Utilidad o pérdida de operación/ventas netas	1,83	2,76	2,05	0,81	2,36	1,03
INDICES DE RENTABILIDAD						
Utilidad /pérdida por acción						
Utilidad o pérdida neta/Número de acciones	57,93	207,52	126,47	18,15	162,90	186,83
Tasa de rendimiento						
Utilidad o pérdida neta/promedio de activos totales	0,40	1,31	0,81	0,11	0,97	0,90

ES FIEL COPIA DEL ORIGINAL

Clínica METROPOLITANA

Tasa de rendimiento sobre la inversión de los accionista						
Utilidad o pérdida neta/patrimonio	0,81	2,81	1,68	0,24	2,06	1,32
Rentabilidad neta del activo						
Utilidad neta/activo total	0,40	1,31	0,81	0,11	0,97	0,90
IMPACTO DE GASTOS SOBRE VENTAS						
Gastos administrativos y de ventas/Ventas	71,82	71,74	72,37	91,00	66,77	69,27

Ratificamos lo expresado el año anterior, en el sentido de que en general los índices financieros de METRISA demuestran bajo rendimiento, no es una empresa altamente rentable, su comportamiento en el año 2011 no es satisfactoria, porque no es suficientemente dinámica, fuerte, no tiene rentabilidad, su rendimiento 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 2011, la empresa tiene un presupuesto , 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.

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.

ES FIEL COPIA DEL ORIGINAL

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 4 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 cumplimiento de normas	La empresa debe impulsar la actualización 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	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

ES FIEL COPIA DEL ORIGINAL

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

ES FIEL COPIA DEL ORIGINAL

tiene una política clara al respecto.	procedimientos claros de facturación.

El presente informo 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

ES FIEL COPIA DEL ORIGINAL

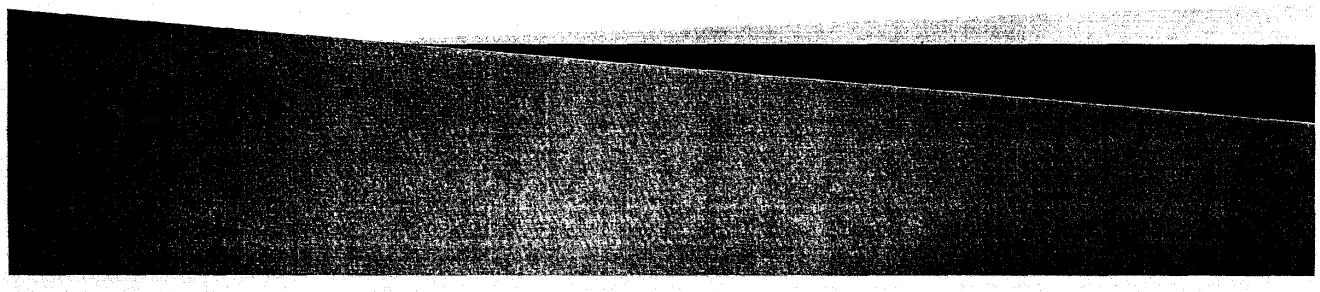
Clínica METROPOLITANA

ES FIEL COPIA DEL ORIGINAL

METRISA METROPOLITANA RIOBAMBA CLINICA DE SERVICIOS MEDICOS ESPECIALIZADOS S.A

INFORME DE COMISARIO-GESTION 2011

ABRIL 2012

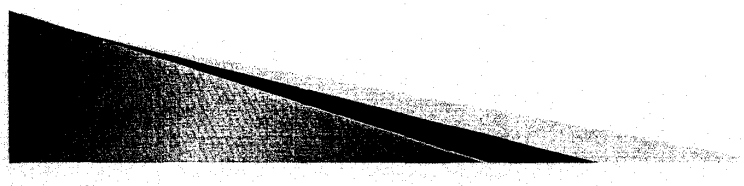


MINISTERIO DE SALUD PUBLICA
MARCO CONSTITUCIONAL Y LEGAL

ES FIEL COPIA DEL ORIGINAL
Clínica Metropolitana

- **ASPECTOS IMPORTANTES DEL ENTORNO**

- - CONSOLIDACION DEL SISTEMA NACIONAL DE SALUD.
- DEFINICIÓN DEL TARIFARIO DE LA RED PÙBLICA DE SALUD.
- DEFINICIÓN DE LA NUEVA TIPOLOGIA DE UNIDADES DE SALUD.



AMBITO DE APLICACIÓN

- **COMO RESPONDEMOS AL ENTORNO?**

-HEMOS ACREDITADO COMO PARTE DE LA RED DE SERVICIOS DE SALUD DEL IESS.

-- ACREDITAMOS COMO HOSPITAL NIVEL 1, CON UNA CALIFICACION DE 61.3

-- HEMOS FIRMADO UN CONTRATO DE SERVICIOS MEDICOS CON EL IESS

ES FIEL COPIA DEL ORIGINAL

Clínica Metropolitana

AMBITO DE APLICACIÓN

COMO RESPONDEMOS AL ENTORNO?

	DISPENSARIOS						HOSPITALES					
	ANX/UB		UAA		CAA		1		2		3	
	Desde	Hasta	Desde	Hasta	Desde	Hasta	Desde	Hasta	Desde	Hasta	Desde	Hasta
Acreditación completa	3.03	6.14	13.00	24.24	38.70	57.78	36.92	58.13	81.97	110.12	157.94	297.42
Acreditación con recomendaciones	2.50	3.02	11.89	12.99	33.51	38.69	33.75	36.91	74.92	81.95	144.37	157.93
Acreditación provisional	2.22	2.49	8.06	11.88	25.80	33.50	25.99	33.74	59.59	74.91	128.32	144.36
No acreditación	0.00	2.21	6.15	8.05	24.25	25.79	24.30	25.98	58.14	59.58	110.13	128.31

ES FIEL COPIA DEL ORIGINAL

Clínica Metropolitana

TIPOLOGIA PARA HOMOLOGAR LOS ESTABLECIMIENTOS DEL SISTEMA NACIONAL DE SALUD

NIVELES DE ATENCION, NIVELES DE COMPLEJIDAD, CATEGORIA Y NOMBRES DE LOS ESTABLECIMIENTOS DE SALUD			
NIVELES DE ATENCION	**NIVELES DE COMPLEJIDAD**	**CATEGORIA DE ESTABLECIMIENTOS DE SALUD**	**NOMBRE**
Primer nivel de atención	1° nivel	I-1	Puesto de salud
	2° nivel	I-2	Consultorio general
	3° nivel	I-3	Centro de salud
	4°nivel	I- 4	Centro de salud de 12 horas
	5 nivel	I-5	Centro de salud de 24 horas
Segundo nivel de atención	1 nivel	II- 1	Consultorio de especialidad (es) clínico - quirúrgico
		II-2	Centro de especialidades
	2 nivel	II-3	Centro clínico- quirúrgico ambulatorio (Hospital del Día)
	3 nivel	II-4	Hospital Básico
	4 nivel	II-5	Hospital General
Tercer nivel de atención	1 nivel	III-1	Centros especializados
	2 nivel	III-2	Hospital especializado
	3 nivel	III-3	Hospital de especialidades

ES FIEL COPIA DEL ORIGINAL

Clínica Metropolitana

COMPONENTE 1 - INFRAESTRUCTURA	

DATOS:
1. NÚMERO DE AMBIENTES O REDES DE INSTALACIONES
2. CALIFICACIÓN DE AMBIENTES O REDES DE INSTALACIONES (2 DÍGITOS C/U)
   (CANTIDAD REGISTRADA: IGUAL O MENOR AL ESTANDAR)

GRUPO AMBIENTES	
AMBIENTE DE DIRECCION Y ANEXOS	IN-001

GRUPO INSTALACIONES	
ESTRUCTURA GENERAL	IN-038
INSTALACIONES GENERALES	IN-039

ES FIEL COPIA DEL ORIGINAL

Clínica Metropolitana

COMPONENTE 2 - EQUIPAMIENTO

DATOS DE LOS RECURSOS: 1. NÚMERO DE EQUIPOS 2. CALIFICACIÓN DE LOS EQUIPOS (2 DÍGITOS C/U) (CANTIDAD REGISTRADA: IGUAL O MENOR AL ESTANDAR)

GRUPO EQUIPO GENERAL	
EQUIPO AUDIOVISUAL	EQ-001
EQUIPO DE COMPUTACION	EQ-020
EQUIPO DE FOTOCOPIADO	
EXTINTOR DE INCENDIOS PORTATIL	
STOCK DE INSUMOS DE OFICINA	EQ-428

GRUPO MOBILIARIO GENERAL	
MOBILIARIO DE OFICINA	EQ-415
MOBILIARIO DE SALA DE ESPERA	EQ-416
MOBILIARIO DE SALA DE REUNIONES	
VITRINA	

ES FIEL COPIA DEL ORIGINAL
Clínica Metropolitana

COMPONENTE 3 - RECURSOS HUMANOS	
DATOS DE LOS RECURSOS: 1. NUMERO DE LOS RECURSOS HUMANOS 2. CALIFICACION DE LOS R. HUMANOS (2 DÍGITOS C/U) (CANTIDAD REGISTRADA: IGUAL O MENOR AL ESTANDAR)	
GRUPO PROFESIONALES ASISTENCIALES	
PROFESIONAL ENFERMERA - COORDINADORA	RH-072
GRUPO PROFESIONAL ADMINISTRATIVO	
PROFESIONAL DIRECTIVO	RH-102
GRUPO TECNICO Y AUXILIAR ADMINISTRATIVO	
ASISTENTE ADMINISTRATIVO	RH-123

ES FIEL COPIA DEL ORIGINAL

Clínica Metropolitana

DATOS DE LOS RECURSOS: 1. NÚMERO DE NORMAS EXISTENTES 2. CALIFICACIÓN DE LAS NORMAS EXISTENTES (2 DÍGITOS C/U) (CANTIDAD REGISTRADA: IGUAL O MENOR AL ESTANDAR)

GRUPO MANUALES TECNICOS E INFORMACION

MANUAL DE NORMAS DE DIRECCION Y ANEXOS	NO-001

GRUPO CONVENIOS

COMITE DE FARMACOLOGÍA	
COMITE DE HISTORIAS CLINICAS	
COMITE DE INFECCIONES NOSOCOMIALES	
COMITE DE VIGILANCIA EPIDEMIOLOGICA	

ES FIEL COPIA DEL ORIGINAL

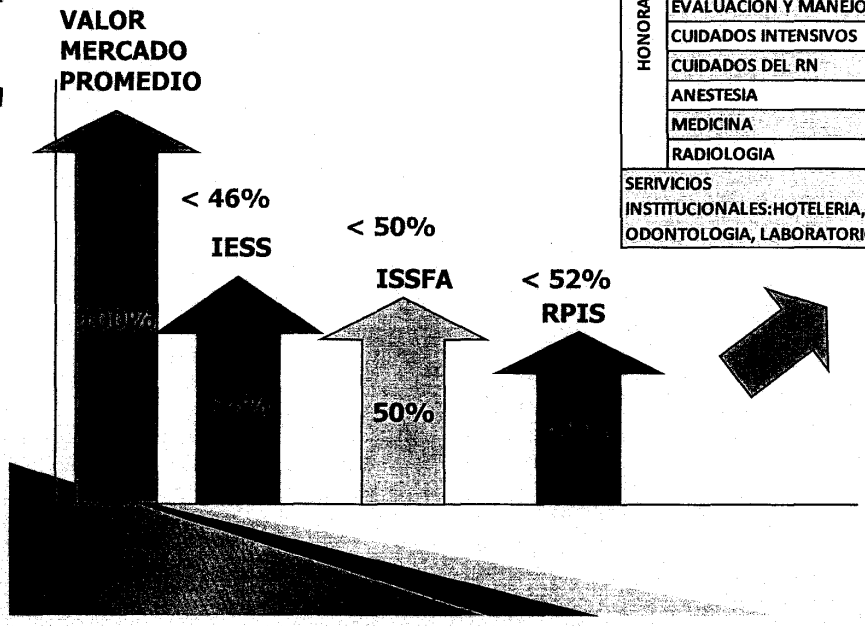
Clínica Metropolitana

FACTOR DE CONVERSION MONETARIA
COMPARACION 2011

ES FIEL COPIA DEL ORIGINAL

Clínica METROPOLITANA

		VALOR DE PUNTO 2011 COMPARACION TERCER NIVEL			
		PROMEDIO MERCADO	IESS	RIPS	
HONORARIOS MEDICOS	CIRUGÍA	42,99	23,37	20,48	
	PORCENTAJE	100	54	48	
	VARIACION	MERCADO	MER/IESS	MER/RIPS	IESS/RIPS
	V	100	-46	-52	-12
	EVALUACIÓN Y MANEJO	3,80	1,96	1,72	
	CUIDADOS INTENSIVOS	1,95	1,06	0,93	
	CUIDADOS DEL RN	5,34	2,91	2,55	
	ANESTESIA	32,66	17,75	15,56	
	MEDICINA	2,79	2,00	1,31	
	RADIOLOGIA	37,72	17,75	15,56	
SERIVICIOS INSTITUCIONALES:HOTELERIA, ODONTOLOGIA, LABORATORIO,		10,5	7,58	7,05	



+ o -

Modificadores calidad 3-5%

+ o -

Alta complejidad 10

DIAGNOSTICO DE LA EMPRESA

I. LA GESTIÓN NO ES POR PROCESOS

II. LA CALIDAD NO ESTÁ POSICIONADA

III. LOS SOCIOS ESTAN AUSENTES DE LA EMPRESA

IV. COMPROMISO INSTITUCIONAL?.

V. LA EMPRESA NO ESTÁ CONSOLIDADA NI ARTICULADA.

VI. LOS RESULTADOS LO DICEN SOLOS

VII. ESTAMOS TODOS DE ACUERDO

ES FIEL COPIA
ORIGINAL

Clínica Metropolitana

ES FIEL COPIA DEL ORIGINAL

- SISTEMA DE INFORMACION DÉBIL, NO ARTICULADO E INSUFICIENTE, NO EXISTE INFORMACION BIOESTADISTICA-INDICADORES DE GESTION-INFORMACION DE MORBILIDAD- ETC

Clínica Metropolitana

GESTIÓN ADMINISTRATIVA

- NO SE HA DESARROLLADO AUN UN SISTEMA DE COSTOS.
- NO SE DEFINIDO UNA TARIFA INSTITUCIONAL
- NO HAY INDICADORES DE GESTION

ES FIEL COPIA DEL ORIGINAL

Clínica METROPOLITANA

ES FIEL COPIA DE ORIGINAL

ESTRATEGIA

- EL PLAN ESTRATÉGICO NO SE HA ACTUALIZADO NI CONVERTIDO EN EL HILO CONDUCTOR DE LA GESTIÓN.
- SE HA INTENTADO INTRODUCIR LA GESTIÓN POR PROCESOS, SIN EMBARGO HAY UN GRAN CAMINO POR RECORRER.

Clínica METROPOLITANA

GESTIÓN PROSPECTIVA

- EL AÑO 2010, SE EMPIEZAN A OBSERVAR AVANCES EN TEMAS IMPORTANTES, TALES COMO:
- - GESTIÓN POR PROCESOS
- - EVALUACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS
- - ESTRATEGIAS PARA INCREMENO DE INGRESOS.
- PERO NO SUFICIENTES, PARA ENFRENTAR LO QUE VIENE.

ES FIEL COPIA DE ORIGINAL

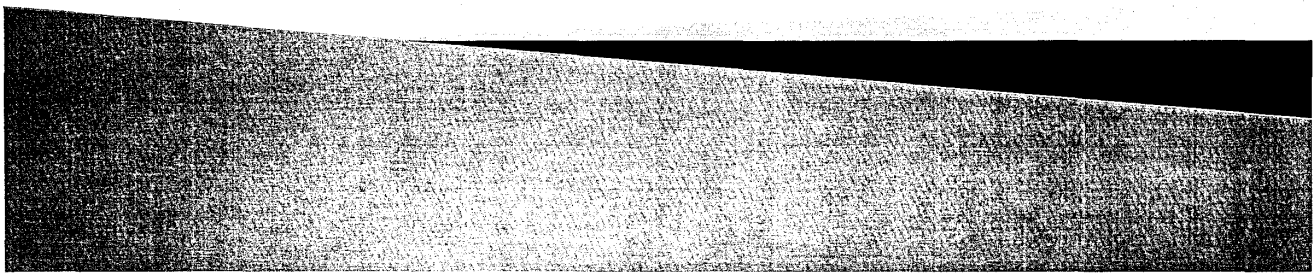
Clínica Metropolitana

ES FIEL COPIA
ORIGINAL

Clínica METROPOLITANA

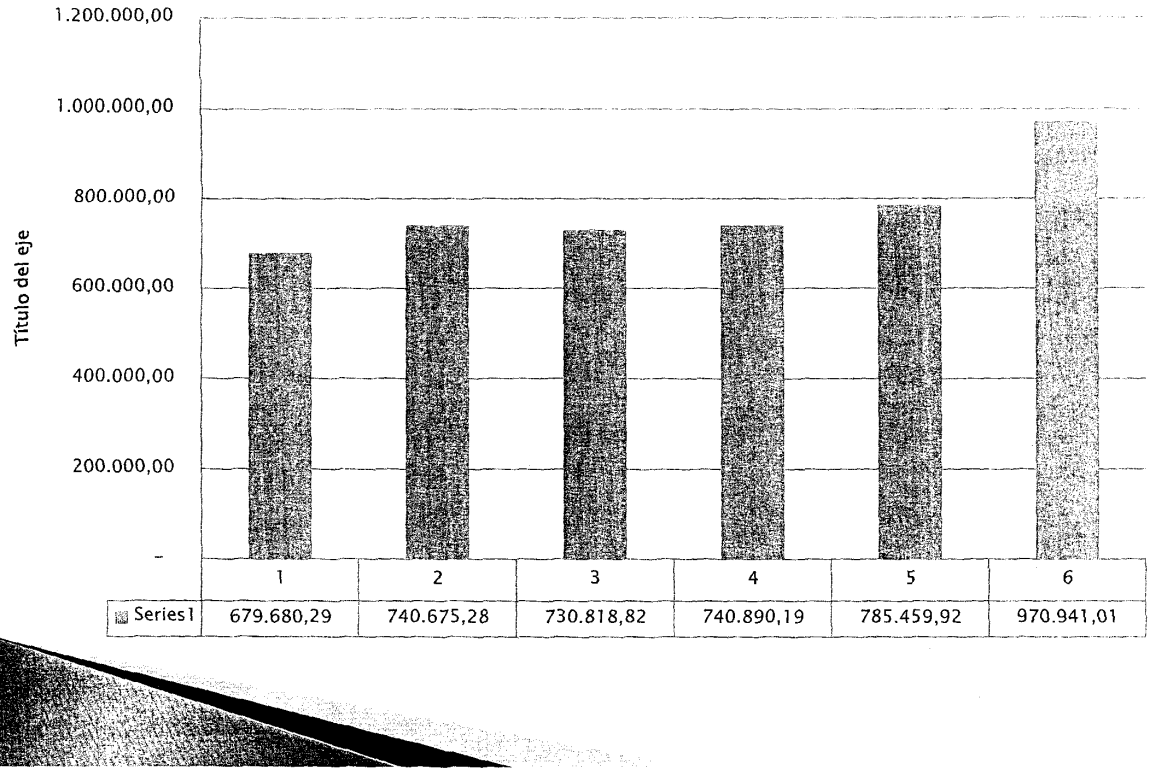
INFORMACIÓN FINANCIERA

EJERCICIO ECONOMICO 2011



ACTIVOS 2006-2011

ES FIEL COPIA DEL ORIGINAL

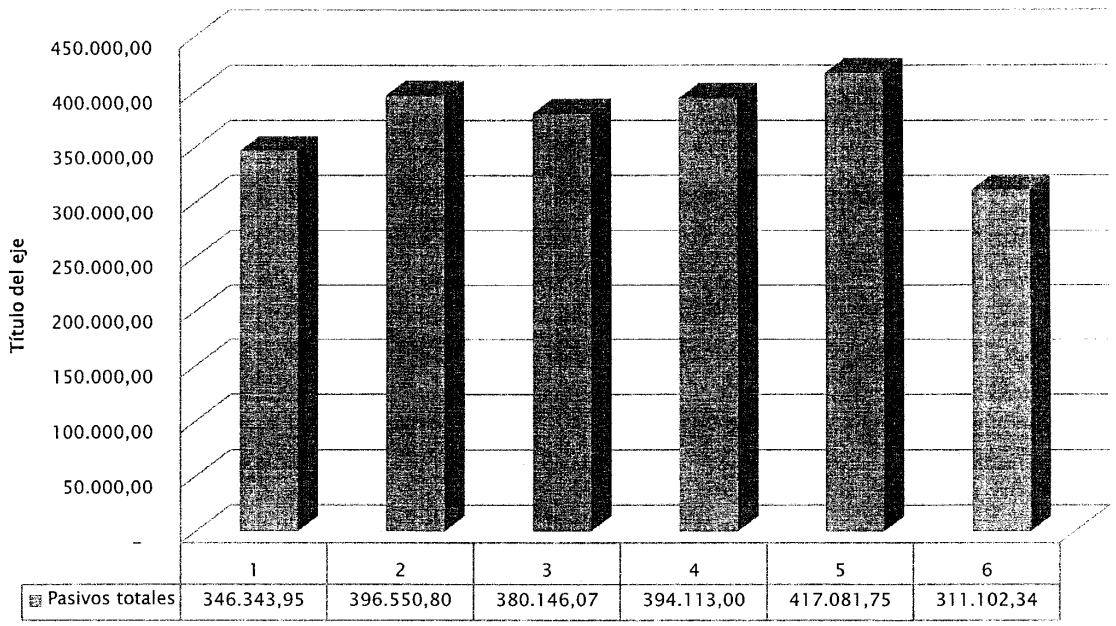


	1	2	3	4	5	6
Series1	679.680,29	740.675,28	730.818,82	740.890,19	785.459,92	970.941,01

PASIVOS 2006-2011

ES FIEL COPIA DEL ORIGINAL

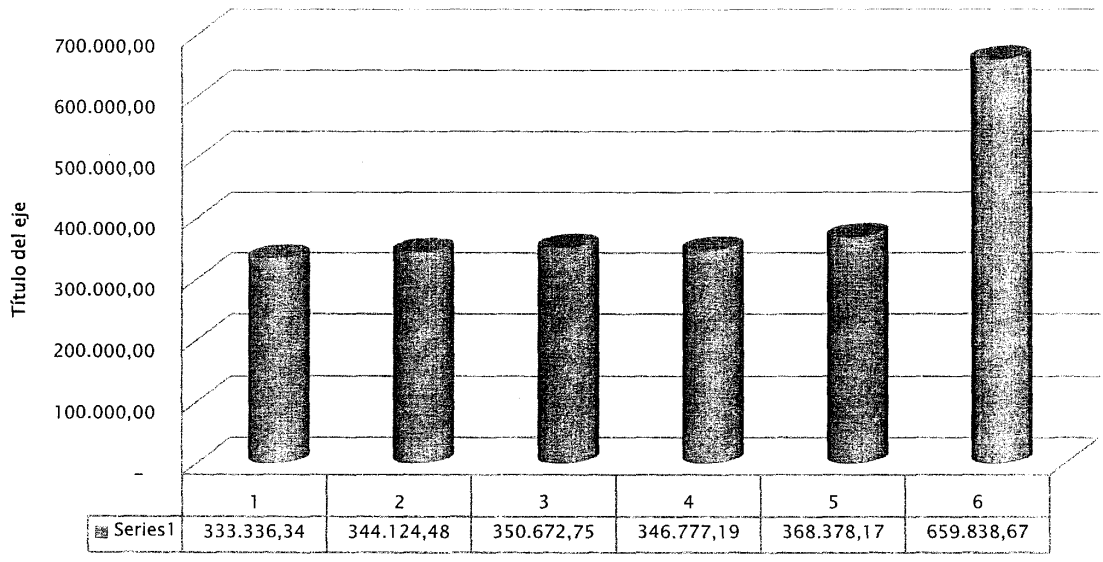
Clínica METROPOLITANA



	1	2	3	4	5	6
Pasivos totales	346.343,95	396.550,80	380.146,07	394.113,00	417.081,75	311.102,34

PATRIMONIO 2006-2011

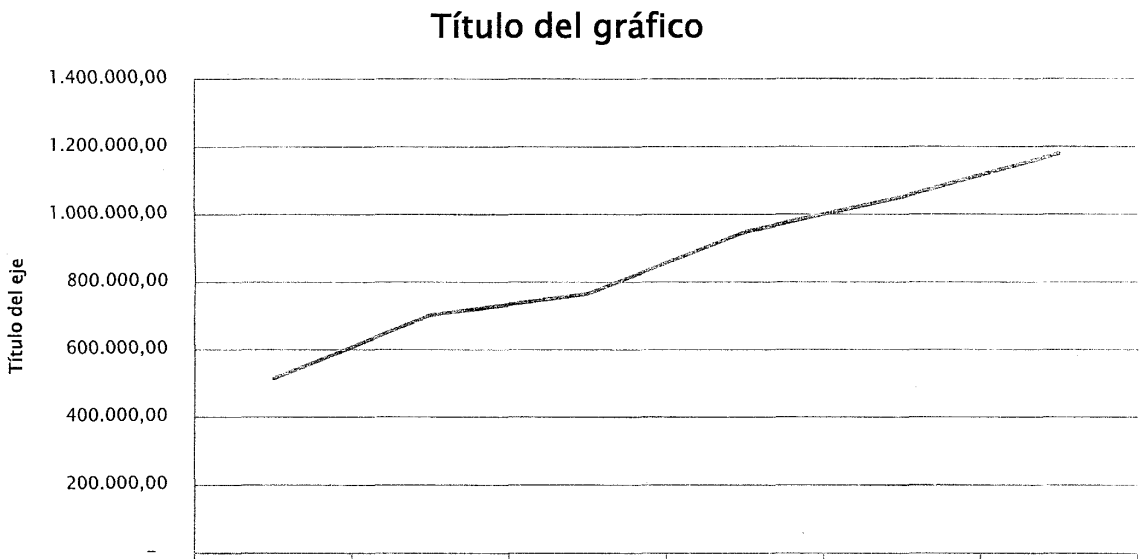
ES FIEL COPIA
ORIGINAL



Clínica
METROPOLITANA

VENTAS 2006-2011

ES FIEL COPIA DEL ORIGINAL

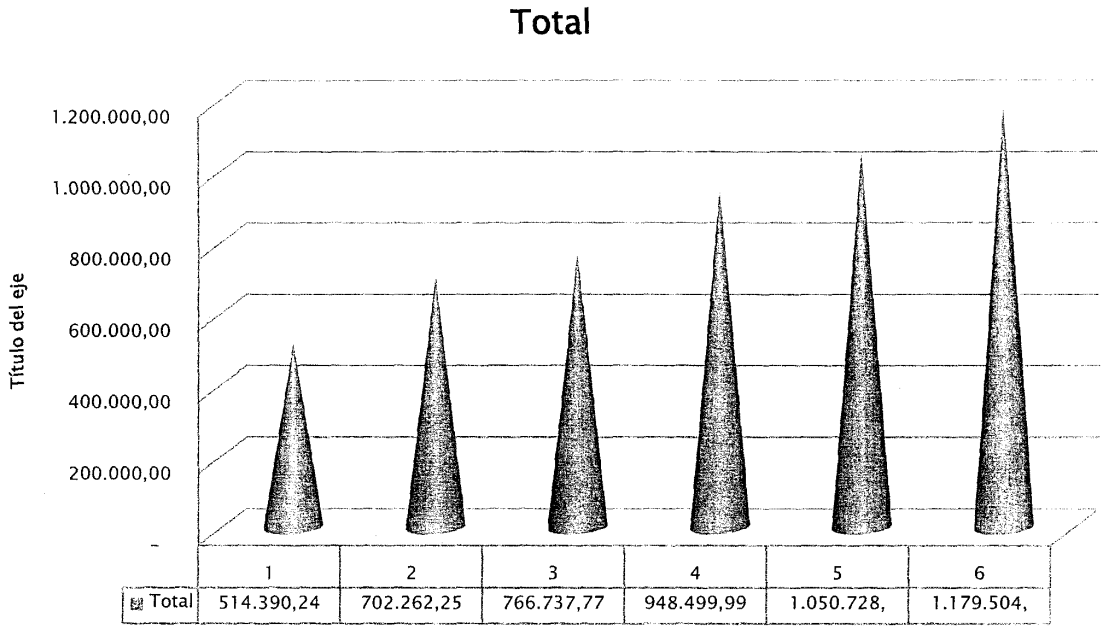


	1	2	3	4	5	6
Series1	514.390,24	702.262,25	766.737,77	948.499,99	1.050.728,0	1.179.504,1

Clínica METROPOLITANA

INGRESOS 2006-2011

ES FIEL COPIA DEL ORIGINAL



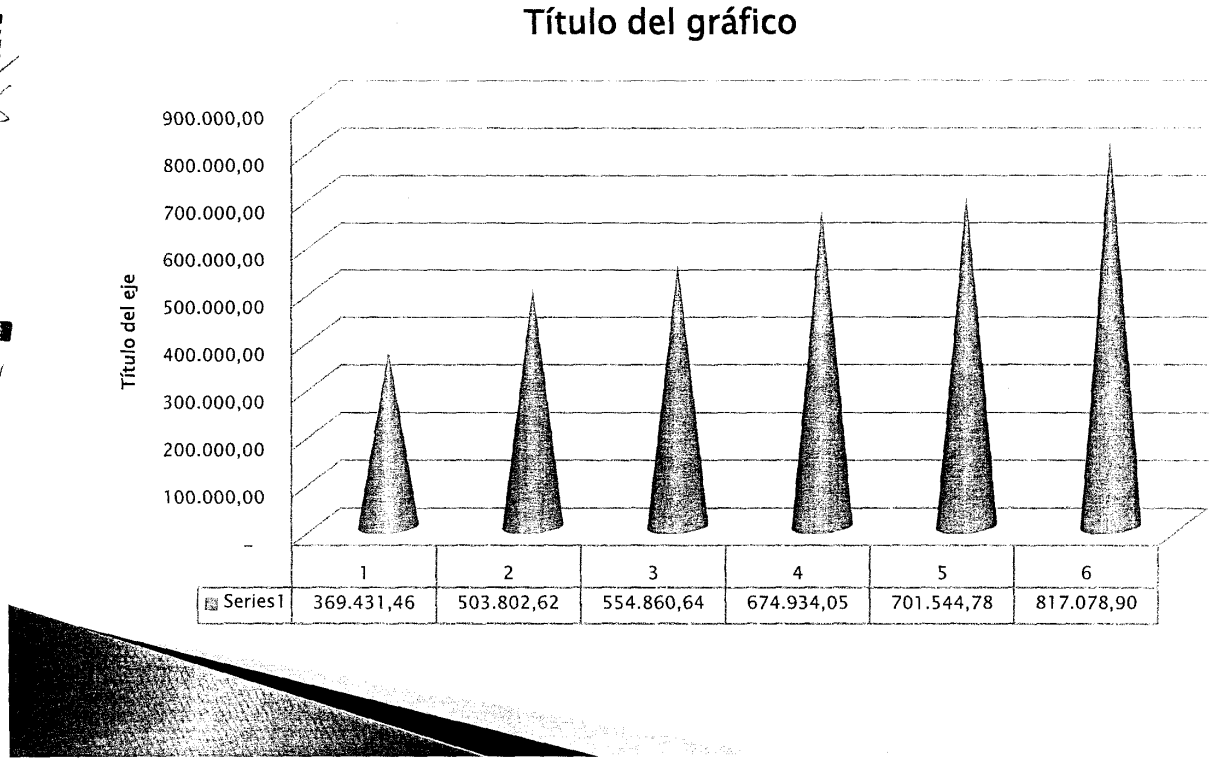
	1	2	3	4	5	6
Total	514.390,24	702.262,25	766.737,77	948.499,99	1.050.728,	1.179.504,

Clínica METROPOLITANA

GASTOS 2006-2011

ES FIEL COPIA DEL ORIGINAL

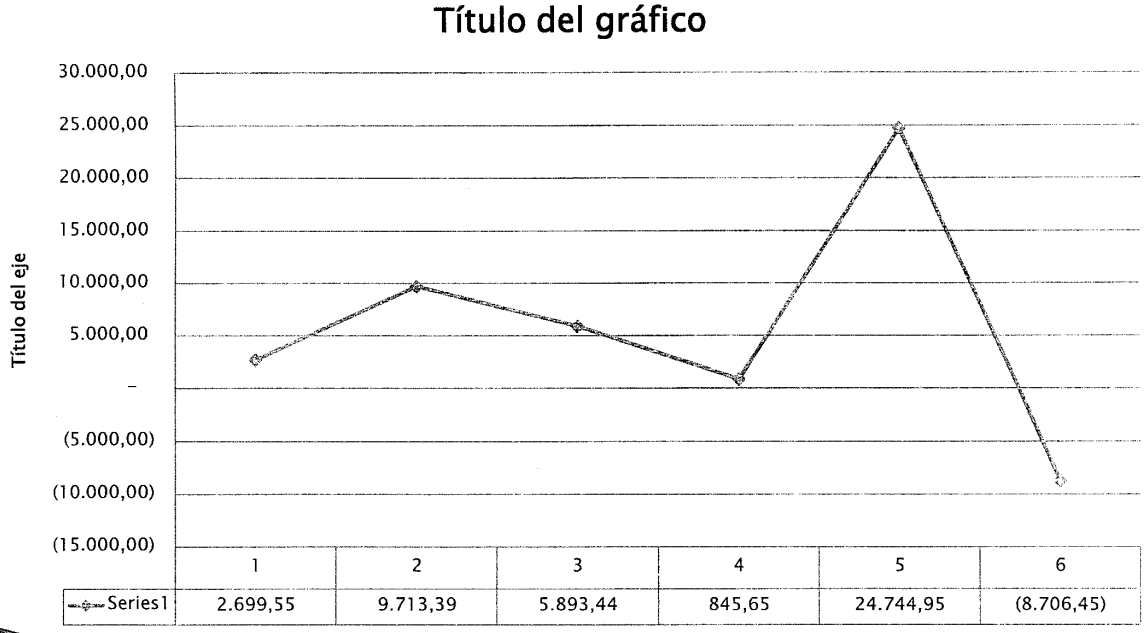
Clínica Metropolitana



RESULTADO DEL EJERCICIO
2006-2011

ES FIEL CÓPIA DO ORIGINAL

Clínicas METROPOLITANA



	1	2	3	4	5	6
Series1	2.699,55	9.713,39	5.893,44	845,65	24.744,95	(8.706,45)

CONCLUSIÓN DEL MOVIMIENTO ECONÓMICO 2011

ES FIEL COPIA DEL ORIGINAL

En general los índices financieros de METRISA demuestran que esta no es una empresa altamente rentable, 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.

Clínica METROPOLITANA

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

EL GOBIERNO PRIVILEGIA LA SALUD GRATUITA, Y POTENCIALILZA AL SECTOR SALUD

METRIZA NO PUEDE ESTAR AL MARGEN DEL ENTORNO, SU PARTICIPACION DEBE SER ACTIVA , DEBE MIRAR Y APROVECHAR DE CERCA LAS OPORTUNIDADES QUE ENTORNO NACIONAL. EJEMPLO RED PLURAL IESS

ES FIEL COPIA DEL ORIGINAL
Clínica METROPOLITANA

LA EMPRESA TIENE UN NIVEL ACEPTABLE DE CUMPLIMIENTO DE NORMAS

DEBE IMPULSARSE LA ACTUALIZACION DEL MARCO LEGAL INSISTIMOS

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

ES FIEL COPIA DEL ORIGINAL

Clínica Metropolitana

LAS RESOLUCIONES SIEMPRE GIRAN EN TORNO DE PROBLEMAS DE CARÁCTER LEGAL.

LA SOLUCION DEFITIVA DE LA PROBLEMÁTICA, DARA OPCIÒN DE CRECER y DESARROLLARSE COMO EMPRESA INSISTIMOS

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

ES FIEL COPIA DEL ORIGINAL

METROPOLITANA

NO EXISTE NORMATIVA QUE ESTABLEZCA MECANISMOS Y PROCEDIMIENTOS PARA AFIANZAR EL CONTROL INTERNO

ELABORAR MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

INSISTIMOS

CONCLUSIONES RECOMENDACIONES

ES FIEL COPIA DEL ORIGINAL

Clínica Metropolitana

PLANIFICACION ESTRATÈGICA NO RECOGE PROBLEMAS CENTRALES NI VISION DE LOS SOCIOS

- REPLANTEAR EL PLAN
- INSISTIMOS

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

ES FIEL
METROPOLITANA

- NO HAY ESTUDIO DE COSTOS
- NO HAY TARIFARIO INSTITUCIONAL

INSISTIMOS, SON TEMAS IMPOSTERGABLES

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

ES FIEL COPIA DE
ORIGINAL
Clínica
METROPOLITANA

- UN BUEN ANALISIS DE COSTOS, PERMITIRÁ TOMAR DECISIONES RESPECTO AL USO RACIONAL DE LOS RECURSOS.
- - COSTO DE LOS SERVICIOS
- COSTO DE LOS PROCEDIMIENTOS
- COSTO DE LA NO CALIDAD
- EL COSTEO ES EL INSUMO DE LA TARIFA

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

ES FIEL COPIA ORIGINAL
Clínica METROPOLITANA

ES FIEL COPIA DE ORIGINAL
METROPOLITANA

- **UN BUEN TARIFARIO PERMITIRÁ POSICIONAR A LA EMPRESA EN EL MERCADO, CON PRECIOS COMPETITIVOS, TECNICAMENTE CONCEPTUALIZADOS, REORIENTARÁ LA VISION .**
- **EN LA EMPRESA SOMOS INVERSIONISTAS.**

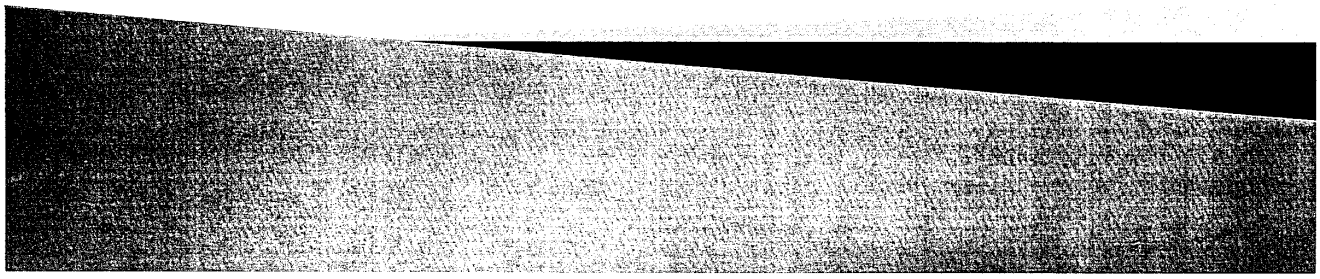
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

- SE DEBE CONSTRUIR:
- - TARIFARIO DE HONORARIOS PROFESIONALES
- TARIFARIOS DE SERVICIOS INSTITUCIONALES
- TARIFARIO DE AUXILIAES DE DIAGNOS TICO Y TRATAMIENTO
- NO COMO LISTAS DE PRECIOS, SINO COMO ESTRATEGIA DE MEJORA

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

ES FIEL COPIA ORIGINAL
Clínica METROPOLITANA

Gracias por su atención.

El presente informe está a vuestra consideración, agradeciendo el voto de confianza, y reiterando mi compromiso de evaluar con criterio positivo, con el único objetivo de ser parte del mejoramiento real y eficaz de la empresa METRISA S.A

ES FIEL COPIA ORIGINAL
Clínica METROPOLITANA