



Ingeniera
Susana Guaraca
PRESIDENTA
CLINICA METROPOLITANA S.A.

Quien suscribe el presente informe, pone en su consideración, a la consideración de la señora comisaria de la empresa, y a consideración de los y las accionistas de Clínica Metropolitana, las gestiones realizadas por la Gerencia General, durante el ejercicio económico 2011 y particularmente desde el 20 de mayo del 2011, fecha en la que asumimos nuestra función de Gerente General; esto conforme lo dispone y exige el marco legal que regula las actividades de Clínica Metropolitana, a saber: la Ley de Compañías, y el Estatuto de la Compañía.

ANALISIS EXTERNO - EL CONTEXTO

Las actividades productivas de Clínica Metropolitana, durante el ejercicio económico 2011, se han desarrollado en un entorno político y económico que lo podemos calificar como "estable"; no obstante, el sector social de la salud en el 2011, ha registrado relevantes acontecimientos que indudablemente inciden en los distintos actores del sector salud.

Es suficientemente visible la incidencia del Estado en el sector de la Salud, ya por el rol protagónico que está abriéndose el ministerio de salud pública, como ente rector del sector, ya por el IESS, que ha incrementado su oferta de servicios y coberturas; en resumen, la red pública de salud, se ha fortalecido.

ANALISIS INTERNO - LA ORGANIZACION

He de empezar por recalcar, reconocer y agradecer el esfuerzo innegable y el compromiso profesional de todo el grupo humano que presta y ha prestado sus servicios en las áreas médica, administrativa y de apoyo de Clínica Metropolitana, quienes han sido el pilar fundamental en el desarrollo, evolución y prestigio que día a día ha ido adquiriendo esta Casa de Salud.

EL AREA ADMINISTRATIVA.- *"Las funciones del área administrativa constan de cinco actividades básicas: planificar, organizar, motivar, integrar al personal y controlar"*. El Plan Estratégico con que cuenta la organización, presenta serias debilidades, como desactualización, e inconsistencia de objetivos, principalmente; a lo que se suma que la planificación estratégica no se ha bajado a la operatividad mediante la construcción de un plan operativo anual. Estas dos falencias han desencadenado que la administración sea llevada de una manera coyuntural.

ES FIEL COPIA DE
ORIGINAL





A la falta de planificación, se ha sumado la existencia de una estructura administrativa que no responde a las características y necesidades de la organización, condición que en varios casos expuso a la organización a riesgos legales en el ámbito laboral.

EL AREA DE FINANZAS/CONTABILIDAD. - *"La situación financiera de la organización es considerada la mejor medida aislada de la posición competitiva de la empresa y su atractivo general para los inversionistas";* en el caso de Clínica Metropolitana esta área no está exenta del diagnóstico previamente presentado, es decir, también padece de una gestión coyuntural.

EL AREA DE MARKETING. - *"Marketing se puede describir como el proceso de definir, anticipar, crear y satisfacer las necesidades y deseos de los clientes en cuanto a productos y servicios".* La inexistencia de este departamento ha puesto en franco deterioro la capacidad de satisfacer las necesidades y deseos de los clientes internos y externos de Clínica Metropolitana y principalmente la capacidad de ir mejorando e innovando nuestros servicios.

EL AREA DE PRODUCCION/OPERACIONES. - *"La función de producción/operaciones de un negocio consta de todas las actividades que convierten insumos en bienes y servicios".* Para el caso de Clínica Metropolitana, el área de Producción/Operaciones se refiere a: emergencia, hospitalización, uci, uci neonatal, laboratorio, farmacia, dietas y ambulancia; estas áreas son las que generan los ingresos de nuestra organización y que requieren urgentemente de un reforzamiento a su gestión y organización.

En términos generales, debemos indicar que no obstante de las deficiencias en infraestructura, equipamiento, recursos humanos y presupuestarias, la empresa está operativa, gracias al personal con que cuenta.

CUMPLIMIENTO DE LAS RESOLUCIONES DE JUNTA GENERAL Y DE DIRECTORIO

El cumplimiento de las resoluciones adoptadas en Junta General de Accionistas han sido cumplidas satisfactoriamente; mientras que las resoluciones adoptadas en las Juntas de Directorio han sido cumplidas en un noventa por ciento, quedando aún pendientes que aspiramos cumplirlos hasta el cierre del presente semestre.

HECHOS EXTRAORDINARIOS PRODUCIDOS DURANTE EL EJERCICIO

En el juicio Civil N° 761-2007 planteado por el Dr Carlos Coronel en contra de Clínica Metropolitana, la Corte Provincial de Justicia – Sala Especializada de lo Civil, en segunda instancia, el 17 de mayo del 2011, reforma la sentencia de primera instancia y manda pagar a favor del Dr Carlos Coronel la cantidad de NOVENTA Y CINCO MIL SESENTA Y TRES CON 14/100 DÓLARES MAS LOS INTERESES LEGALES, CALCULADOS DESDE EL AÑO 1999.

*ES FIEL COPIA DEL
ORIGINAL*





En el juicio Laboral N° 06201-2011-0135 planteado por Raquel Torres, ex contadora de Clínica Metropolitana, una vez que la segunda instancia ratifica la sentencia de primera instancia, se ha procedido a presentar el recurso de casación, recurso admitido y cuya definición se la estima en no menos de un año.

La implementación de las normas niif para pymes, dispuesta por la superintendencia de compañías, ha requerido se contrate a una consultora que nos asista en la citada implementación; se ha contratado a la consultora Grant Torthon y se prevee que hasta el cierre del primer semestre del 2012, se adoptará completamente este proceso.

La valoración de los bienes inmuebles de propiedad de Clínica Metropolitana, por parte del Arq. Carlos Ayala, nos ha permitido actualizar de manera objetiva el valor de nuestros inmuebles y así contar con información contable actualizada.

En otro campo, he de resaltar la calificación de 100/100 alcanzada por parte de Clínica Metropolitana en el manejo de desechos hospitalarios; la acreditación de la empresa ante el IESS y la posterior firma del convenio con el IESS como prestador externo de salud.

SITUACION FINANCIERA DE LA COMPAÑIA

La situación financiera de Clínica Metropolitana al 31 de diciembre del 2011, registra las siguientes particularidades:

DEL BALANCE GENERAL DE SITUACION

DEL ACTIVO.- El total de activos registra un valor de \$ 970.941,01, lo que implica un incremento de \$ 179.638,02 en relación a los \$791.302,99 registrados en el 2010; en términos porcentuales representa un incremento del 22,70%.

A continuación exponemos las variaciones de las cuentas más importantes del activo:

DEL ACTIVO CORRIENTE.-

- EFECTIVO Y EFECTIVO EQUIVALENTE.- Registra \$ 41.228,58, esto es \$ 13.265,73, más que los \$ 27.962,85 registrados en el 2010, lo que implica un 47,44% de incremento.
- DEUDORES COMERCIALES Y OTRAS CUENTAS POR COBRAR.- Registra \$ 117.010,40, esto es \$ 41.743,14 menos que los \$ 158.753,54 registrados en el 2010, lo que implica 26,29% de decrecimiento.
- INVENTARIOS.- Registra \$ 167.343,72, esto es \$ 25.676,39 más que los \$ 141.667,33 registrados en el 2010, lo que implica 18.12% de incremento.

ES FIEL COPIA DEL
ORIGINAL





LOS MONTOS DE ACTIVOS CORRIENTES.- Registra \$ 4.130,08, esto es \$ 16,04 más que los \$ 4.146,12 registrados en el 2010, lo que implica 0,39% de decrecimiento.

- ACTIVOS POR IMPUESTOS CORRIENTES.- Registra \$ 6.724,41, esto es \$ 1.182,45 más que los \$ 5.541,96 registrados en el 2010, lo que implica 21,34% de incremento.

DEL ACTIVO NO CORRIENTE.-

- PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO.- Registra \$ 631.576,75, esto es \$ 283.534,27 más que los \$ 348.042,48 registrados en el 2010, lo que implica 81,47% de incremento.
- ACTIVOS FINANCIEROS.- Registra \$ 2.378,15, esto es \$ 102.261,64 menos que los \$ 104.639,79 registrados en el 2010, lo que implica 97,73% de decrecimiento.
- OTROS ACTIVOS.- No registra variación alguna y se mantiene en \$ 548,92.

DEL PASIVO.- El total de pasivos registra un valor de \$ 311.102,34, lo que implica un decrecimiento de \$ 111.822,48 en relación a los \$ 422.924,82 registrados en el 2010; en términos porcentuales representa un decrecimiento del 26,44%.

A continuación exponemos las variaciones de las cuentas más importantes del pasivo:

DEL PASIVO CORRIENTE.-

- ACREDORES COMERCIALES Y OTRAS CUENTAS POR PAGAR.- Registra \$ 98.928,25, esto es \$ 11.032,35, menos que los \$ 109.960,60 registrados en el 2010, lo que implica un 10,03% de decrecimiento.
- BENEFICIOS DEL PERSONAL.- Registra \$ 4.201,26, esto es \$ 8.595,36, menos que los \$ 12.796,62 registrados en el 2010, lo que implica un 67,17% de decrecimiento.
- PASIVOS POR IMPUESTOS CORRIENTES.- Registra \$ 4.574,68, esto es \$ 15.872,95, menos que los \$ 20.447,63 registrados en el 2010, lo que implica un 77,63% de decrecimiento.
- PROVISIONES.- Registra \$ 9.518,59, esto es \$ 2.318,96, menos que los \$ 11.837,55 registrados en el 2010, lo que implica un 19,59% de decrecimiento.

DEL PASIVO NO CORRIENTE.-

- PASIVOS FINANCIEROS.- Registra \$ 144.840,97, esto es \$ 98.263,81, menos que los \$ 243.104,78 registrados en el 2010, lo que implica un 40,42% de decrecimiento.
- PRESTAMOS.- Registra \$ 15.204,89, esto es \$ 8.568,53, menos que los \$ 24.777,64 registrados en el 2010, lo que implica un 34,58% de decrecimiento.

ES FIEL COPIA DEL
ORIGINAL

4
Clínica
METROPOLITANA



Clínica METROPOLITANA

- **CONTINGENTE.**- Se trata de una cuenta nueva que procura prever las posibles indemnizaciones que tenga que atender la organización y registra un valor de \$ 15.204,89.

DEL PASIVO A LARGO PLAZO.-

- **JUBILACION PATRONAL.**- Se trata de una cuenta nueva que procura prever las posibles jubilaciones patronales que tenga que atender la organización y registra un valor de \$ 17.624,59.

DEL PATRIMONIO.- El total de patrimonio registra un valor de \$ 659.838,67, lo que implica un incremento de \$ 291.460,50 en relación a los \$ 368.378,17 registrados en el 2010; en términos porcentuales representa un decremento del 79,12%.

La variación más importante que registra el patrimonio está en las siguientes dos cuentas: la nueva cuenta **RESERVA POR VALUACIÓN**, donde se registra un valor de \$ 323.793,95, valor que es causado por la valuación de los bienes inmuebles de Clínica Metropolitana; y la cuenta **RESULTADOS**, donde se registra un saldo negativo de \$ 7.645,14.

DEL ESTADO DE PERDIDAS Y GANACIAS

Las ventas del ejercicio económico 2011, es de \$ 1'179.504,11, que restado el costo de producción que es de \$ 350.332,48, nos da una utilidad en ventas de \$ 829.171,63.

A la utilidad en ventas (\$ 829.171,63), hemos de restar los gastos de ventas que asciende a \$ 555.217,90 y gastos de administración que asciende a \$ 261.861,00, lo que nos arroja la utilidad operacional, cuyo valor es de \$ 12.092,73.

A la utilidad operacional (\$ 12.092,73), se ha de sumar los ingresos extraordinarios que asciende a \$ 1.087,58 y restar los otros gastos cuyo valor es de \$ 20.768,81, dándonos el resultado del ejercicio que es una perdida por \$ 7.588,50.

Se debe subrayar que la pérdida del ejercicio se da básicamente por la regularización de tres importantes rubros: 1.- El ajuste de más de cinco mil dólares en la cuenta del Dr Carlos Coronel; 2.- El registro del contingente que significa la indemnización para la ex contadora de la empresa la Sra. Raquel Torres por más de quince mil dólares; y, 3.- El registro del pasivo que significa la jubilación patronal del personal por más de diez y siete mil dólares.

ES FIEL COPIA
ORIGINAL

Clínica
METROPOLITANA

5



RECOMENDACIONES A LA JUNTA GENERAL DE ACCIONISTAS RESPECTO DE POLITICAS Y ESTRATEGIAS PARA EL SIGUIENTE EJERCICIO ECONOMICO

Es indispensable y urgente el formular una planificación estratégica de la organización con una visión de al menos un lustro, así como bajar esta planificación a un plan operativo anual; esta labor requiere de la objetividad que brinda una asesoría externa.

También, es menester considerar la idea de iniciar una reingeniería de la empresa, esto con la finalidad de alinear la organización a los nuevos retos que debemos asumir y particularmente a las nuevas exigencias del sector de la salud.

Adicionalmente, es urgente el contar con un costeo de los productos y servicios que oferta Clínica Metropolitana, además de levantar un sistema de información gerencial que facilite la toma de decisiones a la gerencia y el directorio.

Finalmente, estimo que el sistema remunerativo de la organización debe ser revisado integralmente y alinearla a la figura denominada "salario digno", puesto que la vigencia de esta figura exige que las organizaciones alinie la remuneración con las necesidades del empleado y su núcleo familiar.

Atentamente,

Luis Vinicio Arévalo Estrada

GERENTE GENERAL

CLINICA METROPOLITANA

ES FIEL COPIA DEL
ORIGINAL



6