

Riobamba, 15 de Julio del 2008

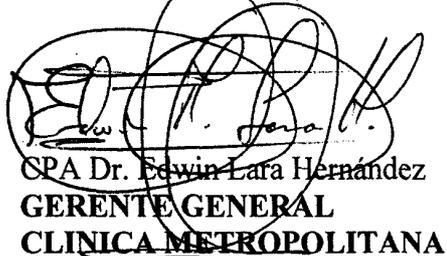
Señor Doctor  
César Villarroel Merino  
**PRESIDENTE DE METRISA**  
**CLINICA METROPOLITANA**  
Presente

De mi consideración:

Adjunto al presente sírvase encontrar el informe anual de gerencia, correspondiente al ejercicio económico del año 2007, con el propósito de que se sirva ponerlo en consideración de la Junta General de Accionistas de METRISA Clínica Metropolitana.

La información analizada para la emisión del mencionado informe fueron: los Estados Financieros proporcionados por el departamento financiero de la compañía, las actas de Juntas Generales Ordinarias y Extraordinarias de Accionistas, las actas de reuniones de Directorio.

Con un cordial saludo,

  
CPA Dr. Edwin Lara Hernández  
**GERENTE GENERAL**  
**CLINICA METROPOLITANA**



## **INFORME DE GERENCIA DEL EJERCICIO ECONOMICO DEL AÑO 2007**

**A la Junta de Accionistas de:**

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

En cumplimiento de las disposiciones contenidas en el artículo 263 y artículo 289 de la Ley de Compañías del Ecuador, pongo en consideración de ustedes el informe anual de Gerencia, correspondiente al ejercicio económico del año 2007:

### **1.- CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS:**

Las actividades productivas de las empresas y de los diferentes sectores de la economía son influidas por el entorno económico, político y social del país, por lo que se hace necesario empezar este informe con un breve análisis de las principales variables macroeconómicas del país:

#### **INFLACIÓN:**

El índice de inflación anual se ubicó en el 3,32%, con un incremento de 0.80% en relación al año anterior, siendo este un índice razonable para una economía dolarizada, se evidencia en este período una mejora en la situación económica del país y de sus habitantes, precisamente por la estabilidad que en términos monetarios y de consumo provee una baja inflación.

#### **DESEMPLEO:**

Los niveles de desempleo total a Octubre del 2007 se ubicaron en el 7.50% de la población económicamente activa del país, con una disminución del 1.53% en relación al año anterior. El subempleo de la población se ubicó en el 46,12%. Es decir, existe aproximadamente un 53% de la población ecuatoriana en capacidad de trabajar que no tiene empleo en un 7.50% y el 46,12% de la población no tiene trabajo fijo y se ocupan en trabajos informales.

#### **TASAS DE INTERES:**

Con las reformas a la ley del Sistema Financiero Nacional, que determinó la segmentación de las tasas de interés por tipos de créditos, para efectos del presente informe mencionaremos la tasa de interés efectiva referencial Comercial Pymes (tasa a la que presta el banco), que es la que aplica para nuestro caso, la cual se ubicó en el 13,15% anual, tasa que continúa siendo alta para una economía dolarizada, sin embargo, lo positivo es que ya no existen porcentajes de comisión que cobran las instituciones financieras por las operaciones de crédito. La tasa pasiva (la tasa que paga el banco) se ubicó alrededor del 4% anual en promedio, la misma que no es atractiva para los inversionistas por su poca rentabilidad.

#### **LOS SALARIOS:**

La canasta básica se ubicó en \$. 472,74 que es lo que una familia de cuatro miembros debe ganar para tener acceso a la canasta con los productos básicos o de primera necesidad.

El año 2007 empieza con un nuevo gobierno que promete cambiar el orden actual de cosas, una de ellas el establecimiento de una Asamblea Constituyente para que redacte una nueva constitución, sin duda un año complicado en el aspecto político, social y económico, además con una consulta popular de por medio, estas situaciones de ninguna manera son ajenas al quehacer de los agentes productivos como son las empresas, sean estas pequeñas, medianas o grandes y obviamente no es lejana a nuestra realidad como institución privada de salud. Personalmente considero se nos viene un año turbulento con incertidumbres para una economía que sigue sustentándose en un elevado precio internacional del petróleo y el envío de las remesas de los compatriotas que se encuentran en el exterior, sin embargo, se observa que la economía ecuatoriana se ha estabilizado, el desempleo ha disminuido, los salarios continúan bajos pero al menos, hoy; estos no sufren pérdidas importantes de valor, una inflación baja por la limitada capacidad de demanda de los consumidores. Corresponderá en consecuencia, estar atentos a los movimientos económicos, políticos y sociales que se susciten en este período y tomar las mejores decisiones en beneficio de nuestra empresa.

Con esta breve explicación sobre la situación macroeconómica del país, necesaria hacerla por el impacto que tiene sobre todos los sectores de la economía ecuatoriana, permítanme informar a ustedes sobre el cumplimiento de los principales objetivos de la compañía:

El principal objetivo social de la Clínica, el cual es brindar servicios de salud integrales a la comunidad, se ha cumplido cabalmente y se ha puesto al servicio de nuestros pacientes-clientes toda la capacidad humana, tecnología médica e infraestructura física disponible de la institución en las mejores condiciones posibles para brindar una atención de calidad, para ello fue necesario invertir recursos en adquisiciones y en el mantenimiento y reparación de equipos médicos, para así brindar calidad y seguridad en la atención a nuestros pacientes, además fue necesario invertir recursos en el mantenimiento del mobiliario, pintura y arreglos de las áreas internas del edificio, etc.

En este período como un logro importante a resaltar, podemos indicar que a finales del año se concretó la adquisición de la Ambulancia para la Clínica, un proyecto que se lo definió dentro de los objetivos para este año, la compra del vehículo por \$. 28.990,00 incluido IVA, se realizó con un operación de crédito con prenda otorgada por el Banco Internacional de la ciudad de Riobamba a dos años plazo, con una tasa de interés del 15% reajutable anualmente, el objetivo que muy claramente se definió desde el inicio de este proyecto, es el de captar más pacientes para la clínica, adicionalmente del complemento que esto significa en nuestros servicios y, obviamente, los ingresos que por los traslados de los pacientes se genere. Para el próximo año queda pendiente el equipar con tecnología de punta a la Ambulancia y se tiene previsto adquirir en los EE.UU. de Norteamérica, a través de una importación directa, los siguientes equipos: un Ventilador portátil, un Disfibrilador Monitor de última generación y una Bomba de succión portátil, con lo cual será la unidad mejor equipada de la provincia, será una unidad de Terapia Intensiva Móvil, lista para salvar la vida de las personas.

Se potenció, parcialmente, el área de Laboratorio a través de la adquisición de varios equipos en reemplazo de los que fueron retirados por el Dr. Julián Coronel a inicios del mes de Noviembre, con lo cual la totalidad de los equipos que funcionan en el área de Laboratorio son propiedad de la institución, esta inversión superó los \$. 6.000,00, y entre otros equipos se adquirieron los siguientes: Estufa bacteriológica, Estufa de secado de material, Baño María, Microscopio, Centrifuga, Agitador de Pipetas. Equipos nuevos que esperamos mejoren el desempeño de esta área y por consiguiente la calidad del servicio, obviamente también, se mejoren los niveles de ingresos.

Se reubicó el área de Caja de la compañía y se readecuaron las áreas de Recepción y Enfermería, trabajos que desde algún tiempo atrás se tenía previsto realizarlos, esto con el propósito de mejorar la imagen física de la institución, además de optimizar el uso de los espacios. Adicionalmente, en recepción se instaló un equipo de computación con pantalla plana e impresora, con el objetivo de que el personal de recepción y guardias registren los turnos de consulta externa de los veinte y tres consultorios con los que cuenta la clínica. En este proyecto se invirtieron aproximadamente \$. 4.000,00, pero necesaria por lo ya expuesto.

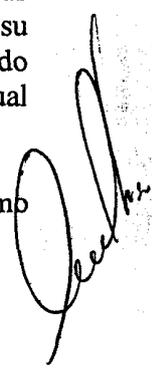
En este año, continuando con la planificación de crecimiento y potenciación del área de farmacia, que se inició con su reubicación en el segundo piso del edificio, y cumpliendo con uno de los objetivos previstos para este período se ha completado el proyecto de la farmacia y se está dando atención las 24 horas, los 365 días del año, dando una mejor cobertura de servicio a nuestros clientes-pacientes, fue necesario para ello contratar un profesional adicional para esa área, además se ha mejorado considerablemente los niveles de stocks de medicamentos e insumos, sin de dejar de tener especial cuidado en los productos próximos a caducar y productos con baja rotación, los resultados han sido altamente satisfactorios y hemos pasado de facturar un promedio de \$. 18.500 mensuales en el ejercicio anterior a un promedio de \$. 24.000 cada mes en este período, lo cual constituye un logro importante para la institución.

En lo que se refiere al número de pacientes atendidos en hospitalización, en las diferentes especialidades médicas, en este año se observa un importante incremento en relación al año anterior. La Clínica atendió en hospitalización 668 pacientes en este año, con un promedio de 3,62 pacientes hospitalizados por día, frente al año 2006 en el cual se atendieron un total de 517 pacientes con un promedio de 2,72 pacientes hospitalizados por día, observándose un incremento total de 151 pacientes al comparar estos dos períodos. Siendo importante resaltar que este ha sido un año record, el mejor año, en cuanto al número de pacientes atendidos por la institución, lo cual demuestra que el grado de confiabilidad y aceptación de la comunidad en nuestros servicios va mejorando cada año.

La estrategia de la compañía de manejar precios razonables en todos sus servicios y los esfuerzos realizados para mejorar la calidad en el servicio y en la atención a nuestros pacientes y clientes, han dado resultados como se demuestra en el aumento en el número de pacientes atendidos en hospitalización y el aumento en las ventas de todas las áreas de la compañía, especialmente en el área de farmacia.

En conclusión, los objetivos de la compañía planteados para el presente ejercicio económico, los cuales pueden resumirse en el incremento de sus ingresos a través de la venta de sus servicios y productos, reducción de gastos y costos y el incremento de la presencia en su segmento de mercado, todo lo cual significa un crecimiento de la compañía, se han cumplido en gran medida, aunque persisten factores internos, que son de conocimiento general, lo cual influye en el normal desenvolvimiento de las operaciones de la compañía.

La empresa se ha mantenido funcionando y brindando la atención en servicios de salud, como es su objeto social.



## 2.- CUMPLIMIENTO DE LAS DISPOSICIONES DE LA JUNTA GENERAL Y DIRECTORIO:

Las resoluciones adoptadas en las Juntas Generales de Accionistas y en reuniones de Directorio de la compañía han sido cumplidas a satisfacción.

## 3.- HECHOS EXTRAORDINARIOS PRODUCIDOS DURANTE EL EJERCICIO:

- El Dr. Julián Coronel con oficio de fecha 6 de Noviembre del 2007, comunica a la Gerencia General de la Clínica, que al siguiente día procederá a retirar los bienes muebles y equipos rematados por el mencionado doctor en el año de 1999 y que se encuentran en la institución.

## 4.- SITUACION FINANCIERA DE LA COMPAÑÍA

### ACTIVOS:

En este ejercicio económico se observa un incremento en el total de activos en relación al año anterior en \$. 60.994,99 (año 2007 \$. 740.675,28 vs. Año 2006 \$. 679.680,29), detalles de las cuentas más importantes se indican a continuación:

- En la cuentas de Bancos, se observa que para el mejor manejo de los fondos de la compañía, y además cubrimos de cualquier eventualidad en el sistema financiero nacional, se ha abierto una cuenta corriente en el Banco MM Jaramillo Arteaga de la ciudad de Riobamba, con lo cual mantenemos dos cuentas bancarias con los siguientes saldos cortados al 31 de diciembre del 2007: Banco Internacional \$. 35.692,53 y Banco MM Jaramillo Arteaga \$. 10.437,69. Cabe indicar que el valor total en Caja y Bancos a esta fecha fue de \$. 47.250,22, debo indicar que este valor incluye los \$. 15.000,00 de préstamos que realizaron los médicos accionistas y adscritos de la Clínica.
- El rubro Cuentas y Documentos por Cobrar totaliza un valor de \$. 91.243,76, comparándolo con el año anterior, es decir, \$. 124.658,31, se observa una disminución de \$. 33.414,55 y se desgrega así:

<b>CUENTA</b>	<b>VALOR</b>
<b>Clientes (Personal y médicos de la institución)</b>	<b>\$. 10.502,76</b>
<b>Cuentas por Cobrar:</b>	
Compañías de Seguros	2.635,33
Contratos de Hospitalización	264,31
Pacientes	22.657,38
Accionistas	2.955,04
Tarjetas de Crédito	11.602,88
Cheques postfechados	763,89
Anticipos (Empleados, Terrenos, Proveedores)	12.955,38
Otras cuentas por cobrar	4.125,54
<b>Documentos por cobrar</b>	<b>21.358,08</b>
<b>Crédito tributario IVA, RENTA</b>	<b>1.434,33</b>
<b>(-) Provisión cuentas incobrables</b>	<b>(11,16)</b>
<b>TOTAL CUENTAS Y DTOS. POR COBRAR</b>	<b>91.243,76</b>

Como se puede observar de este gran total (\$ 91.243,76), aproximadamente \$ 35.504,55 corresponden a valores que están asegurados su recuperación y se recuperarán en el corto plazo (10.502,76; 2.635,33; 264,31; 5.636,84; 11.602,88; 763,89; 4.125,54), otros están ligados a los arreglos internos entre los señores accionistas (2.635,33; 12.955,38) y el crédito tributario (1.434,33).

Es necesario también indicar que la gran disminución de un período a otro en las Cuentas y Documentos por Cobrar se debe a la reclasificación de la Cuenta por Cobrar Accionistas Dr. Carlos Coronel por \$ 31.644,43 a la cuenta Exigible a Largo Plazo Dr. Carlos Coronel.

En cuanto a los créditos otorgados a los pacientes y que constan dentro de Cuentas por Cobrar-Pacientes y Documentos por cobrar, los cuales ascienden a \$ 44.015,46 se desagregan por años, así:

CUENTA	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Pacientes	2.770,74	1.650,67	5.008,11	1.410,39	1.672,39	10.336,39
Doc. Por Cobrar	1.671,45	9.317,92	702,01	1.846,39	2.758,33	5.497,98
<b>TOTAL</b>	<b>4.442,19</b>	<b>10.968,59</b>	<b>5.710,12</b>	<b>3.256,78</b>	<b>4.430,72</b>	<b>15.834,37</b>

Cabe indicar que del total de \$ 15.834,37 por Cuentas y Documentos por Cobrar, correspondiente al ejercicio 2007 \$ 8.445,14 corresponde a atenciones al personal de la Policía Nacional de acuerdo al convenio que se mantiene con esa institución y su recuperación se la realizará en los primeros meses del 2008, así mismo \$ 1.609,27 corresponde a la cuenta de la Clínica CIROI (Dr. Nelson Estrella) que también se recuperarán en los primeros meses del próximo año. Adicionalmente, debo indicar, que estas Cuentas y Documentos por Cobrar involucran Honorarios Médicos que no corresponden a ingresos propios de la Clínica y que no han sido pagados aún a los Médicos, en consecuencia no se constituye en cartera vencida de la institución. Por otro lado, debo informar que existen litigios legales que ha planteado la compañía en contra de pacientes con cuentas vencidas, los cuales están a cargo de los abogados Raúl Escobar, Gustavo Morales.

- La cuenta Inventarios totaliza un valor de \$ 109.427,65 evidenciándose un incremento de \$ 17.005,49 en relación al período anterior, las variaciones en los principales rubros, son:

CUENTA	2006	2007	VARIACION
Mercaderías (Botiquines)	67.023,23	73.179,35	6.156,12
Almacén	10.593,27	11.274,45	681,18
Menaje	8.815,89	10.597,24	1.781,35

El incremento más importante se observa en el Inventario de medicinas e insumos que se encuentran en nuestra Farmacia por un total de \$ 6.156,12. Así mismo se observa un moderado crecimiento en el rubro de menaje por la adquisición de ropa de quirófano, sábanas, cobijas, etc., para el área de hospitalización.

- En las cuentas Activos Fijos Depreciable y no Depreciable, se observa un incremento, en relación al año anterior, de \$ 14.054,75 (año 2006 \$ 364.292,95 vs año 2007 \$ 378.347,70) que se debe a las adquisiciones de activos fijos que efectuó la compañía en

este período, obviamente también se ve reflejado el efecto de la depreciación sobre los activos fijos.

- En el rubro Cuentas por Cobrar Largo Plazo, se observa un valor de \$. 102.144,72, el cual se refiere a la cuenta por cobrar al Dr. Carlos Coronel y que se ha incrementado en \$. 31.644.43, como consecuencia de la reclasificación efectuada desde el rubro Cuentas y Documentos por Cobrar Accionistas Dr. Carlos Coronel y que también fue explicado en la cuenta correspondiente.

### **PASIVOS:**

En cuanto al total de los pasivos, se observa un incremento de \$. 50.206,85, en relación al año anterior (Año 2006 \$. 346.343,95 vs. Año 2007 \$. 396.550,80), fundamentalmente porque se contrato un crédito por \$. 28.990,00 con el Banco Internacional para la compra de la Ambulancia y por el Préstamo de \$. 15.000,00 que efectuaron a la institución los señores accionistas y médicos adscritos, como se explica más adelante, las variaciones en las cuentas más importantes se detallan a continuación:

- La cuenta Préstamos de Corto Plazo por \$. 15.000,40, se refiere al préstamo de \$. 1.000,00, que efectuaron los señores accionistas y médicos adscritos a la institución, como parte de las inversiones que se debían realizar en la Clínica: Compra de Equipos de Laboratorio, Importación de Equipos Médicos desde los EE.UU., etc.
- La cuenta de Proveedores totaliza un valor de \$. 24.767,08 con una disminución de \$. 2.652,97 en relación al año anterior, debo indicar también que la mayor parte corresponde a cuentas de proveedores de medicinas e insumos, con un valor total de \$. 21.046,17.
- Las Cuentas por Pagar Accionistas, Médicos Tratantes, Médicos Contractuales totalizan un valor de \$. 42.645,54 y se refieren a cuentas por pagar retenidas de años anteriores una parte y por otra parte, valores pendientes de pago y que están sujetas a la recuperación de las cuentas por cobrara por seguros, tarjetas de crédito y otros.
- Las cuentas: Sueldos acumulados por pagar, Obligaciones por pagar, Beneficios legales por pagar, 15% Utilidades trabajadores y empleados totalizan un valor de \$. 32.220,01 y muestran movimientos propios de la naturaleza de las cuentas, la mayor porción (\$. 21.231,30) se encuentra registrada en las provisiones de Beneficios Legales como: Décimos, Vacaciones y Fondos de Reserva.
- El rubro Otras Cuentas por Pagar totalizan un valor de \$. 52.764,44. Cabe resaltar que casi la totalidad de este valor corresponde a cuentas por pagar a los señores accionistas de la compañía por su aporte cuando se constituyó la compañía y no se lo consideró como capital social y en parte también por la acumulación del 15% de Servicio Administrativo que se retiene a los señores accionistas por atención de pacientes referidos por la clínica.
- La cuenta Obligaciones y Documentos por Pagar Largo Plazo, no ha sufrido variaciones en relación al año anterior y totaliza un valor de \$ 195.370,63 y se refiere a la Cuenta por Pagar al Dr. Carlos Coronel.

- La cuenta Préstamos Bancarios registra un valor de \$. 28.990,00, obligación que se contrató con el Banco Internacional de la ciudad de Riobamba a dos años plazo y que sirvió para comprar la Ambulancia para la institución.

### **PATRIMONIO:**

En cuanto al Patrimonio, no se observa variaciones significativas en relación al período, las más importantes se observan en las siguientes cuentas:

- La cuenta Capital Social se mantiene en \$. 1.864,00.
- La cuenta Reserva Legal tiene un valor de \$. 1.511,55, con un incremento moderado en relación al período anterior.
- La cuenta Reserva Facultativa tiene un valor de \$. 12.808,14 la cual se ha creado con las utilidades generadas en los ejercicios económicos 1998, 2002 y 2006.
- En la cuenta Reserva de Capital por el valor de \$. 324.007,94, no se observa ninguna variación en relación al período anterior.
- En la cuenta Pérdidas Acumuladas de Ejercicios Anteriores, Ejercicio 2005, se observa el valor de \$. 5.737,48.
- En la cuenta de Resultados, se registra una utilidad en el período de \$. 9.670,34.

### **ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS**

#### **INGRESOS:**

- Las Ventas Netas Totales en este período fueron de \$. 702.262,25 con un incremento de \$. 187.872,01, lo que significa un 36,52% más en ventas, en relación al año anterior, un muy buen porcentaje de crecimiento en este período, pero creemos sigue siendo necesario mejorar los Ingresos de Hospitalización. El detalle de los ingresos de nuestras principales áreas generadoras de ingresos se indican a continuación:
- Las Ventas de Medicamentos e Insumos en este período fueron de \$. 284.997,13 con un incremento de \$. 62.620,95 lo que significa un crecimiento del 28%, en relación al año anterior.
- Los Ingresos por Hospitalización en este período fueron de \$. 180.978,24 con un incremento de \$. 44.886,48 lo que significa un aumento en estos ingresos del 33%, en relación al año anterior. Este, considero es un importante incremento, el cual es resultado del incremento en el número de pacientes hospitalizados en este período, considero también, que será necesario mejorar mucho más el nivel de ingresos, debido a los significativos costos y gastos que demanda el mantener con aceptables nivel de calidad esta área.

- Los Ingresos de Laboratorio en este período fueron de \$.100.134,55 con un incremento de \$. 21.420,31 lo que significa un aumento en estos ingresos del 27% en relación al año anterior. Se observa un importante crecimiento producto de los cambios que se han efectuado en la farmacia en cuanto a los horarios de atención, es decir, con el servicio de Farmacia de 24 horas, los 365 días del año.
- Los Ingresos en el área de Emergencias en este período fueron de \$. 14.174,32 con un incremento de \$. 2.216,22 lo que significa un aumento en estos ingresos del 19% en relación al año anterior. Se observa un moderado crecimiento en términos porcentuales, pero en valores no es significativo, siendo necesario mejorar el nivel de ingresos para que al menos se cubra el costo operativo de esta área.

### **COSTOS Y GASTOS:**

- El Costo de Ventas, en este período, totalizó el valor de \$. 203.470,74 con un incremento de \$. 48.727,59 lo que significa un 31% más en relación al año anterior. Esto se explica por el incremento en las compras de medicamentos e insumos. Adicionalmente, se observa un incremento en las existencias de farmacia, como se explica en la cuenta inventarios.
- La Utilidad Bruta en Ventas en este período fue de \$. 498.791,51 con un incremento de \$. 139.144,42 lo que significa un 39% más en relación al ejercicio anterior, lo que consideramos un importante crecimiento de la utilidad bruta en ventas en términos porcentuales y monetarios
- Los Gastos de Ventas en este período fueron de \$. 385.444,03 con un incremento de \$. 113.197,91 lo que significa un 41% más en relación al año anterior. Las variaciones más importantes, en las distintas subcuentas, se indican a continuación:

<b>CUENTA</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>VARIACION</b>
Gastos de Remuneraciones	80.776,02	98.359,81	17.583,79
Gastos Servicios Básicos	15.790,27	17.624,64	1.834,37
Mantenimiento y Reparac.	6.893,52	9.427,82	2.534,30
Publicidad y Propaganda	13.604,68	13.339,45	-265,23
Combustibles y Lubricantes	375,65	567,72	192,07
Material de Aseo y Limpieza	6.225,27	6.824,92	599,65
Útiles de Oficina y Formular	8.116,86	6.802,83	1.314,03
Comisión en Alimentación	1.881,50	2.178,98	297,48
Honorarios Profesionales	93.625,51	181.530,60	87.905,09
Estación de dietas	4.994,77	5.723,60	728,83
Gastos de Depreciación	39.504,57	43.063,66	3.559,09

La variación en la cuenta Remuneraciones se debe principalmente al incremento de sueldos decretado por el Gobierno Nacional del Ecuador por \$. 30,00 a todo el personal en relación de dependencia. El incremento en los Gastos por Servicios Básicos se debe a un incremento en las planillas de luz, consumo de agua y teléfono, cabe indicar que en el caso del teléfono parte de este valor se recuperan en la facturación mensual que la Clínica realiza a los señores médicos. La más importante variación se observa en los Gastos por Honorarios Profesionales por \$. 33.555,86, y se debe a los desembolsos que la compañía realiza para devolver los honorarios a los señores médicos cuando sus haberes se han facturado como ingresos de la

Clínica, y esta situación se explica por el importante incremento de pacientes hospitalizados en ese período, incluye además el pago de Honorarios Profesionales al Gerente General y a los Médicos Residentes, así mismo por pagos por servicios externos del Laboratorio, etc. Adicionalmente, debo indicar que el Gasto de Depreciación se ha incrementado, por la adquisición de Activos Fijos para la compañía como: Equipos de Quirófano, Laboratorio, Neonatología, Computadores, Muebles y Enseres, etc.

- Los Gastos Generales y de Administración en este período fueron de \$. 118.358,59 con un incremento de \$. 21.173,25 lo que significa un 22% más en relación al año anterior. Las variaciones más importantes, en las distintas subcuentas, se detallan a continuación:

CUENTA	2006	2007	VARIACION
Gastos de Remuneraciones Ad	59.903,24	51.402,83	-8.500,41
Gastos Servicio Administrat:			
Atenciones Sociales	1.251,11	6.185,47	4.934,36
Cuotas, Suscripc., Afiliaciones	1.861,64	2.489,68	628,04
Cuentas Bancarias	4.608,35	12.180,20	7.571,85
Gastos Seguros	2.426,65	2.356,67	-69,98
Impuestos y Patentes	2.820,34	2.791,89	-28,45
Gastos Generales	8.275,86	20.157,25	11.881,39
Otros Suministros	3.695,40	5.567,40	1.872,00
Mantenimiento Muebles y Eq.	4.177,55	8.091,14	3.913,59
Gastos Depreciación	4.557,53	4.528,21	-29,32

La disminución en la cuenta Gastos Remuneraciones Administrativas se debe principalmente a que el Gerente General de la compañía y los Médicos Residentes trabajan desde este período bajo la modalidad de Honorarios Profesionales y ya no son empleados en relación de dependencia de la institución. El incremento en la subcuenta Atenciones Sociales se debe a los Gastos que se hicieron a finales del año 2007, específicamente en el agasajo navideño al personal y médicos de la institución. Así mismo, el incremento en la subcuenta Cuentas Bancarias se debe al incremento de las ventas con Tarjetas de Crédito y estos valores corresponden a la comisión que estas cobran a las instituciones afiliadas. En el rubro Gastos Generales se observa un incremento en este período, que se debe básicamente a la absorción del Crédito Tributario del IVA del año anterior y del presente año.

- Los Ingresos No Operacionales y que se refieren básicamente a los valores cobrados por los Arriendos de los Consultorios y en mínima porción a Otros servicios, en este período fueron de \$. 36.581,49 con un incremento de \$. 4.245,27 lo que significa un 13% más en relación al año anterior, lo que refleja que no han existido incrementos en el precio de los arriendos de los consultorios en este período.
- Los Gastos No deducibles en este período fueron de \$. 12.186,66 con una disminución de \$. 970,80 lo que significa un 8% menos en relación al año anterior.
- En el presente ejercicio económico se registra una Utilidad Neta de \$. 9.670,34.

En conclusión, se evidencia una Utilidad Neta en este ejercicio económico, es decir luego de deducciones del 15% de Participación de trabajadores y 25% de Impuesto a la Renta, de \$. 9.670,34. Siendo importante indicar que inicialmente la utilidad del ejercicio se determinó en aproximadamente \$. 19.383,72.

## **5. PROPUESTA DE LA GERENCIA SOBRE EL DESTINO DE LAS UTILIDADES DEL EJERCICIO ECONOMICO**

En el Balance de Situación de la Compañía del período 2007, se registra en el Patrimonio la cuenta Resultados del Ejercicio Económico una utilidad de \$. 9.670.34, sobre este valor, que cabe indicar, ya está restado el 10% de Reserva Legal es recomendación de la Gerencia General se lo destine, conforme da la posibilidad los estatutos de la compañía, en el Capítulo Cuarto: de las Utilidades, artículo vigésimo tercero: distribución de utilidades, al incremento del fondo de reserva especial para situaciones imprevistas que pasen de un ejercicio a otro.

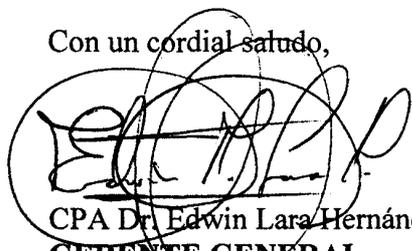
## **6. RECOMENDACIONES A LA JUNTA GENERAL RESPECTO DE POLÍTICAS Y ESTRATEGIAS PARA EL SIGUIENTE EJERCICIO ECONOMICO**

Con lo expuesto en los párrafos anteriores, en los que se ha descrito la situación en la que se encuentra la compañía, considero se deberá trabajar en los siguientes aspectos, con el propósito de mejorar la situación financiera, económica y societaria de la compañía:

- Los problemas de índole legal y societario, que mantiene la compañía y que se refieren al levantamiento de los gravámenes que pesan sobre los bienes inmuebles propiedad de la empresa, el traspaso de dominio del inmueble en donde se encuentran construidos los consultorios, etc., continúan siendo factores que no permiten definir objetivos y articular estrategias de mediano y largo plazo, por la desconfianza y malestar entre los señores accionistas, esta situación afecta sobre en lo que se refiere a la necesaria inversión que se requiere para el mejoramiento operativo de la compañía. La solución de estos problemas nos dará la posibilidad de diseñar un programa de reposicionamiento de la empresa, la cual incluirá una significativa inversión para la renovación de equipos en todas las áreas de la compañía.
- En las actuales circunstancias, en las que la compañía se encuentra estable y con claros síntomas de recuperación y crecimiento, y sobre todo tiene capacidad económica, considero de gran importancia contratar los servicios profesionales de una firma de Consultoría o de un profesional experto en el tema, para que desarrolle un Plan Estratégico Institucional, y ojalá llegar a la conformación de un Tablero de Comando Integral, proceso que deberá ser ampliamente participativo y compartido por todos los niveles de la organización, en el que se diseñará la Visión (a donde queremos llegar), la Misión (para que existimos) y los Valores que regirán a la compañía, así; una vez realizado el análisis de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas se definirán los Objetivos institucionales y en coherencia con ellos se diseñarán las estrategias para alcanzar esos objetivos.
- Se deberán mantener e incrementar las estrategias de promoción y publicidad para mejorar la afluencia de pacientes atendidos en hospitalización y en todas las áreas en general, para lo cual es necesario volver a contratar, por lo menos a medio tiempo, a un profesional encargado de la gestión de Marketing. Uno de los grandes objetivos para el próximo año es el de ampliar el mercado, por lo cual se reforzará el trabajo de esta área en Riobamba, pero se pondrá especial énfasis en buscar nichos de mercado en los demás cantones de la Provincia, adicionalmente, se buscará estrategias de introducción en las ciudades y provincias cercanas a las cuales podemos ofrecer nuestros servicios, aprovechando aspectos de geo-ubicación.

- Para el próximo año especialmente se trabajará en los siguientes proyectos para las diferentes áreas de la compañía, los cuales se consideran prioritarios, con el propósito de que la Clínica alcance niveles adecuados de crecimiento:
  - a) Impulsar la construcción de la Torre de consultorios, en el inmueble propiedad de la compañía, como se encuentra previsto por decisión de los señores accionistas de la empresa, será necesario, previo a ello, solucionar los problemas legales que aún se tiene sobre dicho bien inmueble.
  - b) Potenciamiento del área del Laboratorio a través de la adquisición de equipos, el cual se ejecutará a través de una operación crediticia con el banco Internacional o MM Jaramillo Arteaga, dicho proyecto tiene grandes posibilidades de éxito pues se ha conversado con los principales de dichas instituciones y existe un gran interés en concretarlo.
  - c) Continuar en el objetivo de mejorar e incrementar los equipos médicos de las diferentes áreas de la institución, con el propósito de brindar la más alta seguridad y confiabilidad a nuestros pacientes y médicos de la clínica, con la disponibilidad de tecnología de punta, además la intención es que nuestra institución sea atractiva para que los médicos prefieran atender a sus pacientes en nuestra clínica, así por ejemplo se tiene previsto adquirir: Equipos para Terapia Intensiva (Ventilador para adultos y Pediátrico, Cama eléctrica para Cuidados Intensivos), Equipos para la Ambulancia (Ventilador Portátil, Monitor de Signos Vitales y Desfibrilador, Bomba de Succión), Un Sistema de Cuidado Intensivo Neonatal con Fototerapia, Una Incubadora de Transporte Neonatal, Un Monitor Fetal entre otros equipos.

Con un cordial saludo,



CPA Dr. Edwin Lara Hernández  
GERENTE GENERAL  
CLINICA METROPOLITANA

