

Riobamba, 1 de Mayo del 2009

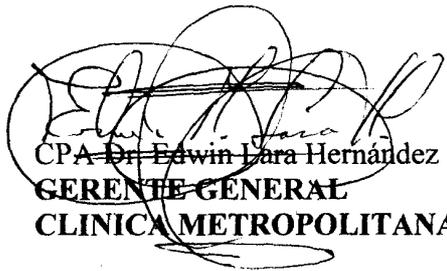
Ingeniera
Susana Guaraca
**PRESIDENTA DE METRISA
CLINICA METROPOLITANA**
Presente

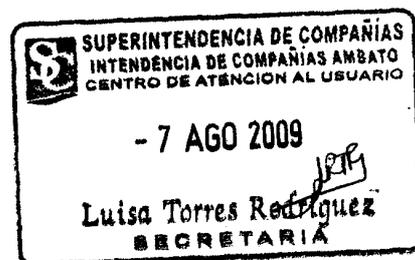
Estimada Ingeniera Guaraca:

Adjunto al presente sírvase encontrar el informe anual de gerencia, correspondiente al ejercicio económico del año 2008, 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 S.A.



INFORME DE GERENCIA DEL EJERCICIO ECONOMICO DEL AÑO 2008

A la Junta de Accionistas de:

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

En cumplimiento de las disposiciones contenidas en la Ley de Compañías del Ecuador, pongo en consideración de ustedes el informe anual de Gerencia, correspondiente al ejercicio económico del año 2008:

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:

PIB (PRODUCTO INTERNO BRUTO)

El PIB del Ecuador aumento en el 2008 un 5,3%, uno de los mayores indicadores de la región, pese a la crisis financiera mundial, y que no es ajena a nuestra economía.

INFLACIÓN:

El índice de inflación anual se ubicó en el 8,83%, con un incremento de 5.51% en relación al año anterior (3,32%), el cual es superior frente al índice promedio internacional de 6,61 por ciento.

DESEMPLEO:

Los niveles de desempleo total a diciembre del 2008 se ubicaron en el 7,5% de la población económicamente activa del país, índice superior al 6,3% del 2007. El subempleo de la población se ubicó en el 45,13% frente el 38,87% del año precedente. Es decir, existe aproximadamente un 53% de la población ecuatoriana en capacidad de trabajar que no tiene empleo en un 7,5% y el 45,13% 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 11,6% 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.



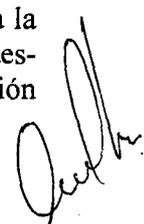
LOS SALARIOS:

La canasta básica se ubicó en \$. 508,94 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 2008 y de manera especial el segundo semestre, está marcado por el agravamiento de la crisis de la economía mundial, que se origina en el desplome del sector inmobiliario de los Estados Unidos de Norteamérica, el cual arrastró consigo al sector financiero y empezamos a ser testigos de la quiebra y problemas de varios gigantes financieros como: Lehman Brothers, Mery Linch, Bank of América, City Group, AIG Group, etc., seguidamente, también se vio afectado el sector real de la economía, en ese momento la economía de Estados Unidos y del mundo entró en una recesión y en una profunda crisis económica, la más grave que se ha producido después de la segunda guerra mundial, y esta situación no tendría mayor importancia para nosotros sino fuera porque en los estados Unidos está concentrada el 53% de la riqueza del mundo, nuestra moneda de curso legal es el dólar americano, la mayor parte de nuestra exportaciones están dirigidas hacia ese país y finalmente, el precio del petróleo disminuye por la reducción de la demanda en los países industrializados como consecuencia de la crisis mundial y la disminución en la producción de estos países, por lo tanto, esta situación no es, ni puede ser ajena a la realidad de la economía ecuatoriana y si bien es cierto, el PIB del Ecuador creció en 5,3% en el año 2008, el mayor indicador de la región, considero que esto no es producto del incremento de la producción real del país sino es una consecuencia de los altos precios del petróleo que se dieron durante gran parte de este año. Por otro lado, el flujo de remesas se redujo en 8,6% en el 2008 respecto del 2007, cuando ese indicador llegó a \$. 3.087,9 millones de dólares, es decir el país ha dejado de recibir \$. 266 millones de dólares aproximadamente en este año, esto como una consecuencia directa de la crisis financiera mundial que al afectar la producción de países como Estados Unidos, España e Italia, de donde nuestros compatriotas envían las remesas, provoca la pérdida de empleo. La inflación cerró en el 2008 en 8,3% lo que reduce la capacidad adquisitiva de la población, aunque el gobierno compensó esta situación con un incremento proporcional los sueldos de los trabajadores, pero ocasiona un problema a las empresas que nos esforzamos por solventar esta alza salarial y que complica, además, el manejo de la liquidez de las empresas, lo cual ha generado además en algunas sectores de la economía ecuatoriana más desempleo. El desempleo se ha incrementado al 7,5%, al igual que el subempleo al 45,13%, lo cual agrava la ya delicada situación económica de las familias ecuatorianas, que ven limitadas su capacidad de consumo y demanda de bienes y servicios. En conclusión, el panorama económico del país es poco alentador para el siguiente año, por lo cual se deberán tomar medidas que nos permitan ganar competitividad en el mercado (reducción de costos principalmente) y mejorar nuestros ingresos significativamente. Será importante también, mantener nuestro posicionamiento en el mercado de salud de la provincia, invirtiendo en nueva tecnología, infraestructura, capacitación y en publicidad, con el propósito de aprovechar el mercado cuando la recesión mundial y la crisis haya pasado.

Con esta breve explicación sobre la situación macroeconómica mundial y del país, necesaria hacerla por el impacto que tiene sobre todos los sectores productivos del Ecuador, 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 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.

Como un logro importante a resaltar en este año podemos indicar que se concretó la adquisición, a través de una importación directa, los siguientes equipos: un Ventilador portátil, un Disfibrilador Monitor de última generación y una Bomba de succión portátil, para la ambulancia. Así mismo, se adquirió Equipos para Terapia Intensiva de Adultos: Una cama eléctrica de cuidados intensivos, Un ventilador para cuidados intensivos, etc. Equipos para Terapia Intensiva Neonatal, como: Sistema de Cuidados Intensivos Neonatal, Un ventilador para cuidados intensivos de Neonatología, Un oxímetro de pulso, Una Incubadora, etc. Para uso general se adquirieron: Una cocina, Una Lavadora, Un Microondas Una Abrillantadora, Tres Computadoras, Un Servidor, etc.

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:

- A finales del anterior período y a inicios de este, el Dr. Carlos Coronel, ex accionista y ex gerente de Clínica Metropolitana, presenta una demanda a la compañía por una cuantía fijada en \$. 1.500.000,00 (Un millón quinientos mil dólares americanos), monto que él considera es el valor que la Clínica Metropolitana le adeuda por concepto de capital e intereses. El Directorio de la compañía una vez conocida dicha demanda, autorizó a la Gerencia General contrate los servicios del Dr. Ernesto Sevilla, especialista en Derecho Societario y que tiene su domicilio en la ciudad de Ambato, quien ejercerá la defensa de la institución.



4.- SITUACION FINANCIERA DE LA COMPAÑÍA

ACTIVOS:

En este ejercicio económico se observa una disminución en el total de activos en relación al año anterior en \$. 9.856,46 (año 2008 \$. 730.818,82 vs. año 2007 \$. 740.675,28), detalles de las cuentas más importantes se indican a continuación:

- La compañía mantiene dos cuentas bancarias con los siguientes saldos cortados al 31 de diciembre del 2008: Banco Internacional \$. 4.928,15 y Banco MM Jaramillo Arteaga \$. 11.375,19. El valor total en Caja y Bancos a esta fecha fue de \$. 17.626,70.
- El rubro Cuentas y Documentos por Cobrar totaliza un valor de \$. 95.379,29, comparándolo con el año anterior, es decir, \$. 91.243,76, se observa un incremento de \$. 4.135,53. La cuenta se desgrega así:

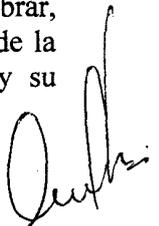
CUENTA	VALOR
Cientes (Personal y médicos de la institución)	\$. 10.703,85
Cuentas por Cobrar:	
Compañías de Seguros	5.600,95
Contratos de Hospitalización	587,26
Pacientes	14.484,54
Accionistas	3.102,23
Tarjetas de Crédito	7.352,83
Cheques postfechados	628,94
Anticipos (Empleados, Terrenos, Proveedores)	12.591,58
Otras cuentas por cobrar	7.016,53
Documentos por cobrar	19.416,58
Crédito tributario IVA, RENTA	0
(-) Provisión cuentas incobrables	(63,73)
TOTAL CUENTAS Y DTOS. POR COBRAR	95.379,29

Como se puede observar de este gran total (\$. 95.379,29), aproximadamente \$. 31.890,36 corresponden a valores que están asegurados su recuperación y se recuperarán en el corto plazo (10.703,85; 5.600,95; 587,26; 7.352,83; 628,94; 7.016,53), otros están ligados a los arreglos internos entre los señores accionistas (3.102,23; 12.591,58).

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 \$. 33.901,12 se desgagan por años, así:

CUENTA	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Pacientes	2.770,74	1.650,67	5.008,11	303,77	1.672,39	1.830,83	1.433,03
Doc. x Cobrar	1.671,45	9.317,92	702,01	1.410,39	2.758,33	3.556,48	0
TOTAL	4.442,19	10.968,59	5.710,12	1.714,16	4.430,72	5.387,31	1.433,03

Cabe indicar que del total de \$. 1.433,03 por Cuentas y Documentos por Cobrar, correspondiente al ejercicio 2008 \$. 1.323,50 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 2009. 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 \$. 125.235,19 evidenciándose un incremento de \$. 15.807,54 en relación al período 2007 \$. 109.427,65, las variaciones en los principales rubros, son:

CUENTA	2007	2008	VARIACION
Mercaderías (Botiquines)	79.891,66	92.681,28	12.789,62
Materiales Varios	23.745,87	26.580,55	2.834,68

El incremento más importante se observa en el Inventario de medicinas e insumos que se encuentran en nuestra Farmacia por un total de \$. 8.689,60.

- En las cuentas Activos Fijos Depreciable y no Depreciable, se observa un incremento, en relación al año anterior, de \$. 2.575,59 (año 2008 \$. 380.923,29 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 \$. 104.639,79, de los cuales \$. 102.261,64 corresponden a la cuenta por cobrar al Dr. Carlos Coronel y la diferencia a otras cuentas por cobrar menores.

PASIVOS:

En cuanto al total de los pasivos, se observa una disminución de \$. 16.404,73, en relación al año anterior (Año 2008 \$. 380.146,07 vs. Año 2007 \$. 396.550,80), lo que significa que el nivel de endeudamiento de la compañía disminuyó en este período, como consecuencia del pago de casi la totalidad del préstamo realizado por los accionistas y médicos adscritos de la Clínica por un valor de \$. 15.000,40 y el pago de las cuotas del préstamo realizado al Banco Internacional para la adquisición de la ambulancia, las variaciones en las cuentas más importantes se detallan a continuación:

- La cuenta Préstamos de Corto Plazo por \$. 333,48 se refiere al préstamo efectuado por los señores accionistas y médicos adscritos a la institución y que prácticamente se está terminado de cancelar.
- La cuenta de Proveedores totaliza un valor de \$. 32.909,95 con un incremento de \$. 8.142,87 en relación al año anterior (\$. 24.767,08).
- Las Cuentas por Pagar Accionistas, Médicos Tratantes, Médicos Contractuales totalizan un valor de \$. 39.420,50 y se refieren a cuentas por pagar retenidas de años anteriores por \$. 21.818,12 de los señores accionistas y por otra parte, valores pendientes de pago y que están sujetas a la recuperación de las cuentas por cobrar por seguros, tarjetas de crédito y

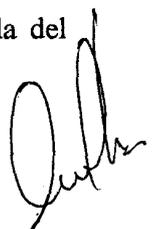
otros por \$. 17.217,90 y otras cuentas por pagar menores a ex funcionarios y empleados por \$. 384,48.

- Las cuentas: Sueldos acumulados por pagar, Obligaciones por pagar, Beneficios legales por pagar, 15% Utilidades trabajadores y empleados totalizan un valor de \$. 36.465,95 y muestran movimientos propios de la naturaleza de las cuentas, la mayor porción (\$. 17.850,21) 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 \$. 54.250,65. 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 Cuentas por Pagar de 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 \$. 16.794,43, y se refiere a la 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, en relación al saldo del año anterior de \$. 28.990,00, esta obligación se ha disminuido en \$. 12.195,57.

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 \$. 2.166,38, 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 Resultado de Ejercicio se refleja la utilidad del presente ejercicio económico por un valor de \$. 5.893,44.
- En la cuenta de Utilidad Acumulada de Ejercicios Anteriores, se registra la utilidad del período 2007 de \$. 9.670,34.
- En la cuenta Pérdidas Acumuladas de Ejercicios Anteriores, se registra la pérdida del período 2005 por un valor de \$. 5.737,48.



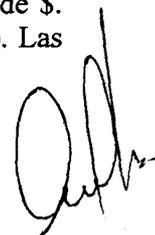
ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS

INGRESOS:

- Las Ventas Netas Totales en este período fueron de \$. 766.737,77 con un incremento de \$. 64.475,52 lo que significa un 9,18% más en ventas, en relación al año anterior (\$. 702.262,25), un moderado porcentaje de crecimiento en este período, por lo cual es 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 \$. 325.992,21 con un incremento de \$. 40.995,08 lo que significa un crecimiento del 14,38%, en relación al año anterior (\$. 284.997,13).
- Los Ingresos por Hospitalización en este período fueron de \$. 181.611,50 con un incremento de \$. 633,26 lo que significa un aumento en estos ingresos del 0,35%, en relación al año anterior (\$. 180.978,24). Se evidencia que no ha existido un crecimiento en cuanto a los ingresos de esta área, será necesario mejorar sustancialmente el nivel de ingresos, debido a los significativos costos y gastos fijos que demanda el mantener, con aceptables nivel de calidad, esta área.
- Los Ingresos de Laboratorio en este período fueron de \$. 118.466,37, con un incremento de \$. 18.331,82 lo que significa un aumento en estos ingresos del 18,30% en relación al año anterior (\$. 100.134,55). Se observa un aceptable crecimiento en esta área.
- Los Ingresos en el área de Emergencias en este período fueron de \$. 17.344,94 con un incremento de \$. 3.170,62 lo que significa un aumento en estos ingresos del 22,37% en relación al año anterior (\$. 14.174,32). 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 \$. 221.938,42 con un incremento de \$. 18.467,68 lo que significa un 9,07% más en relación al año anterior (\$. 203.470,74). 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 \$. 544.799,35 con un incremento de \$. 46.007,84 lo que significa un 9,22% más en relación al ejercicio anterior (\$. 498.791,51), lo que consideramos un moderado crecimiento de la utilidad bruta en ventas en términos porcentuales y monetarios
- Los Gastos de Ventas en este período fueron de \$. 427.558,51 con un incremento de \$. 42.114,48 lo que significa un 10,9% más en relación al año anterior (\$. 385.444,03). Las variaciones más importantes, en las distintas subcuentas, se indican a continuación:



CUENTA	2007	2008	VARIACION
Gastos de Remuneraciones	98.359,81	115.865,08	17.505,27
Gastos Servicios Básicos	17.624,64	16.913,87	-710,77
Mantenimiento y Reparac.	9.427,82	11.255,55	1.827,73
Publicidad y Propaganda	13.339,45	13.306,42	-33,03
Combustibles y Lubricantes	567,72	2.543,01	1.975,29
Material de Aseo y Limpieza	6.824,92	7.913,69	1.088,77
Utiles de Oficina y Formular	6.802,83	6.554,22	-248,61
Comisión en Alimentación	2.178,98	1.785,74	-393,24
Honorarios Profesionales	181.530,60	191.094,70	9.564,10
Estación de dietas	5.723,60	8.082,86	2.359,26
Gastos de Depreciación	43.063,66	47.573,83	4.510,17

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. Adicionalmente, debo indicar que el Gasto de Depreciación se ha incrementado, por la adquisición de Activos Fijos para la compañía como: Equipos para Terapia Intensiva de Adultos y Neonatal, Equipos de Laboratorio, Equipos para la Ambulancia, Computadores, Muebles y Enseres, etc.

- Los Gastos Generales y de Administración en este período fueron de \$. 127.302,13 con un incremento de \$. 8.943,54 lo que significa un 7,5% más en relación al año anterior (\$. 118.358,59). Las variaciones más importantes, en las distintas subcuentas, se detallan a continuación:

CUENTA	2007	2008	VARIACION
Gastos de Remuneraciones Ad	51.402,83	56.772,59	5.369,76
Gastos Servicio Administrat:			
Atenciones Sociales	6.185,47	9.586,69	3.401,22
Cuotas, Suscripc., Afiliaciones	2.489,68	3.092,04	602,36
Cuentas Bancarias	12.180,20	12.440,76	260,56
Gastos Seguros	2.356,67	4.321,13	1.964,46
Impuestos y Patentes	2.791,89	2.163,15	-628,74
Responsabilidad Patronal	973,31	2.410,98	1.437,67
Gastos Generales	20.157,25	7.500,09	-12.657,16
Otros Suministros	5.567,40	3.090,47	-2.476,93
Mantenimiento Muebles y Eq.	8.091,14	9.484,25	1.393,11
Gastos Depreciación	4.528,21	10.589,99	6.061,78

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 la subcuenta Atenciones Sociales se debe a los Gastos que se hicieron a finales del año 2008, específicamente en el agasajo navideño al personal y médicos de la institución. El Gasto de Depreciación se ha incrementado, por la adquisición de Activos Fijos para la compañía como: Ambulancia, Computadores, Muebles y Enseres, etc.

- 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 \$. 39.624,26 con un incremento de \$. 3.042,77 lo que significa un 8% más en

relación al año anterior (\$ 36.581,49), cabe indicar 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 \$ 13.857,03 con un incremento de \$ 1.670,37 lo que significa un 14% más en relación al año anterior (\$ 12.186,66).
- En el presente ejercicio económico se registra una Utilidad Neta de \$ 15.705,94.

En conclusión, se evidencia una Utilidad Neta para distribución de dividendos, en este ejercicio económico, es decir luego de deducciones del 15% de Participación de trabajadores y 25% de Impuesto a la Renta, de \$ 5.893,45.

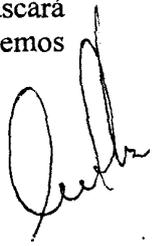
5. PROPUESTA DE LA GERENCIA SOBRE EL DESTINO DE LAS UTILIDADES DEL EJERCICIO ECONOMICO

En el Balance de Situación de la Compañía del período 2008, se registra en el Patrimonio la cuenta Resultados del Ejercicio Económico una utilidad, luego de restar el 15% de Participación de trabajadores, 25% de Impuesto a la Renta y 10% de reserva Legal, de \$ 5.893,45, 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

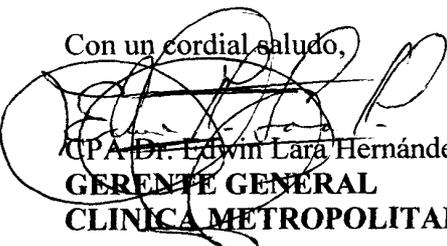
Con lo expuesto en los párrafos anteriores, en los que se ha descrito la situación en la que se encuentra la compañía, considero se deberá trabajar en los siguientes aspectos, con el propósito de mejorar la situación financiera, económica y societaria de la compañía:

- 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.
- 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. 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, como: Contador Hematológico, Lector de Micro Elisa, Equipo para lectura de Electrolitos, etc. Esta adquisición se ejecutará a través de una operación crediticia con una de las instituciones financieras con las cuales nos encontramos trabajando, debiendo aclarar que existe un limitante para la concreción de este proyecto y es que la compañía no tiene inmuebles para garantizar un préstamo, por lo cual deberá buscar otra herramienta financiera como un Leasing, por ejemplo, aunque nos resulte un mayor costo financiero.
 - c) Para el próximo período se hace imprescindible trabajar en la elaboración de un tarifario médico, tomando como referencia una de las tablas que manejan otras clínicas u hospitales del país o las que manejan las compañías de seguros médicos, es importante este aspecto, pues se necesita captar más pacientes-clientes a través de las compañías de seguros y estas nos exigen trabajar con tarifarios médicos, además, es necesario regular el cobro de los procedimientos médicos, ya que para el 2009 los precios serán uno de los factores competitivos más importantes en el mercado, dada la recesión en la que se verá envuelta nuestra economía.
 - d) Se hace necesario también trabajar en la implementación de un sistema de contabilidad de costos para la institución, además, de un sistema de información gerencial de costos, que nos permita tomar decisiones adecuadas en cuanto al manejo de precios y costos de los diferentes servicios que oferta la compañía y su rentabilidad.
 - e) Será importante también estructurar el departamento de estadística de la institución, con el propósito de mantener información médica (morbilidad, mortalidad, nacimientos, causística de las diferentes especialidades, etc.) e información del negocio como: productividad por especialidades, productividad por área, análisis de sensibilidad, pronósticos, programación lineal simple y múltiple, simulación, etc., toda esta información necesaria para la correcta y oportuna toma de decisiones.
 - f) 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, poniendo a su disposición de tecnología médica de punta.

Con un cordial saludo,


CPA Dr. Edwin Lara Hernández
GERENTE GENERAL
CLINICA METROPOLITANA S.A.