



INFORME DE GERENCIA GENERAL EJERCICIO ECONÓMICO 2008

Fecha: Abril 28 del 2009.

ANTECEDENTES

(DATOS IMPORTANTES DEL EJERCICIO ECONÓMICO 2007)

Según el Ing. Marco Romero Simbaña, Comisario Revisor de la compañía, durante el ejercicio económico del año 2007 la estructura organizacional de MOVILAB S.A. se define en los estatutos de la compañía, no obstante la empresa no dispone de herramientas de gestión debidamente aprobadas por Directorio en procura de un mayor desarrollo de las actividades administrativas y técnicas, y a fin de fortalecer la estructura de control interno organizacional, asunto sugerido por el Comisario en informe del mes de diciembre del 2004.

En el 2007, el Dr. Holguer Gaibor, Gerente General, informó que se elaboró el Reglamento Interno y el Manual de Procedimientos, instrumentos que se mantuvieron pendientes de aprobación por parte del Directorio hasta finales del 2008.

El señor Comisario Revisor además señaló que a pesar de que el Gerente General presentó un plan de trabajo de su función, este no tuvo el alcance de un plan operativo anual de la compañía en su conjunto, en el marco de un plan estratégico institucional que recoja y proyecte las aspiraciones de los socios en función de los objetivos estatutarios de la empresa. También menciona que el nivel de competencia existente en la ciudad y el desarrollo vertiginoso y creciente de la tecnología en el mundo obliga a todos los elementos de la empresa privada a implementar planes a corto, mediano y largo plazo que permitan su pleno desarrollo y vigencia en el mercado. La Gerencia no disponía de un plan estratégico en el cual

se definan conceptos modernos de administración, tales como la Misión, Visión y Objetivos estratégicos que proyecten la vida futura de la empresa a largo plazo, considerando que el plazo estatutario de funcionamiento de MOVILAB es de 50 años.

También informó que la empresa a través de contabilidad cumple con las disposiciones de la Ley de Régimen Tributario Interno, principalmente en lo atinente al impuesto al valor agregado, IVA, y al impuesto a la renta. Para el efecto la empresa se identifica con el RUC No. 1891712835001 a nombre de Laboratorio Clínico MOVILAB S.A.

Entre los datos importantes generados del análisis de los estados financieros correspondientes al ejercicio económico 2007, se observaron los siguientes:

- El Activo Corriente registró una disminución de \$20.641.88 del ejercicio económico 2006 al 2007.
- El Activo Fijo reflejó un incremento de \$ 121.611,70 del ejercicio económico 2006 al 2007.
- Considerando el total General del Activo, se observó un incremento de \$102.468.89.
- En el Pasivo total se observó un aumento de \$58.062,27.
- El Patrimonio de la empresa de \$37.675,43 en el año 2006 subió a \$82.082,05 en el año 2007.
- Las ventas registraron un incremento de \$69.835,72 frente al ejercicio económico 2006.
- La empresa disponía de \$1.80, por cada dólar que debía pagar en el corto plazo y de \$1,55 sin considerar sus inventarios (prueba ácida).
- La empresa disponía de un capital de trabajo de \$14.405,03 en el 2007.
- El margen de rentabilidad frente a los activos de la empresa equivalían al 3%.

OBJETIVOS PROPUESTOS POR LA NUEVA GERENCIA GENERAL POSESIONADA EN EL MES DE AGOSTO DEL 2008

Después de haberse convocado a concurso para la selección y designación de Gerente General, según resolución tomada en la Junta General Extraordinaria de Accionistas, efectuada el 11 de junio del 2008, los señores Accionistas miembros del Directorio de

MOVILAB S.A. resuelven nombrar al Lic. José Ramiro Velasteguí Flores como nuevo Gerente General de la empresa, por un período estatutario de dos años. Posteriormente, el Lic. Velasteguí toma posesión del cargo el 1 de Agosto del mismo año, y empieza su gestión a medio tiempo (4 horas diarias) hasta el 1 de noviembre del mismo año, fecha en la cual asume sus funciones a tiempo completo. El nombramiento del nuevo Gerente de la empresa fue registrado en el Registro Mercantil el 2 de octubre del 2008 con el número 0652.

Durante el ejercicio económico 2008, la empresa MOVILAB S.A., cumplió con todas las disposiciones legales y estatutarias correspondientes a su naturaleza y actividad, así como las disposiciones y resoluciones de la Junta General de Accionistas.

Entre las observaciones relacionadas a la organización de la empresa, emitidas por parte del Comisario Revisor asignado para la elaboración del Informe del ejercicio económico 2007, consta que el sistema de control interno implantado por la Compañía requería definir políticas y procedimientos por escrito para el desarrollo de actividades.

Las recomendaciones señaladas anteriormente fueron observadas; el Reglamento Interno de la empresa, Manual de Bioseguridad, políticas generales y el Plan Operativo Anual con sus respectivos proyectos para el mejoramiento de la gestión, han sido elaborados y, al 31 de Diciembre del 2008, se encontraban en la fase de aprobación e implementación.

Los principales objetivos planteados al inicio de la gestión de la nueva Gerencia General fueron los siguientes:

1. Identificar las características estructurales, funcionales y operacionales de la empresa.
2. Evaluar la situación general actual de la compañía.
3. Diseñar un plan operativo para el corto plazo.
4. Aplicar la planificación estratégica diseñada.
5. Lograr un posicionamiento adecuado en el cargo.

Una vez que se identificaron las características estructurales y funcionales de la empresa, se procedió a evaluar las mismas para generar un diagnóstico de la situación actual de MOVILAB S.A., tomándose en cuenta las siguientes áreas:

1. Imagen Corporativa
2. Capital Humano
3. Procesos Administrativos
4. Procesos Productivos
5. Gestión Comercial
6. Políticas y Reglamentos
7. Planificación

RESUMEN DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS EN EL DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN DE LA EMPRESA DURANTE LOS ÚLTIMOS MESES DEL AÑO 2008.

1. Imagen Corporativa

Con respecto a este elemento se generaron las siguientes observaciones:

- El servicio al cliente debe mejorar. La recepción de pedidos debe ser más eficiente.
- El nombre comercial de la empresa no ha sido registrado en el Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual (IEPI).
- Debe mejorarse el ambiente en espacios físicos de las instalaciones de la compañía.
- Deben establecerse políticas claras relacionadas al orden, higiene y limpieza.

2. Capital Humano

- El personal de la empresa no cuenta con contratos suscritos e inscritos en la Inspectoría del Trabajo.
- La Estructura Organico-funcional debe formalizarse a través de documentos que se aprueben y apliquen debidamente.
- Debe formalizarse la política relacionada a la Bioseguridad.
- No existen programas formales de capacitación.

3. Procesos Administrativos

- La empresa no cuenta con diagramas de flujo u otros instrumentos que formalicen y estandaricen todos los procesos administrativos existentes.
- Los sistemas de control de inventarios, costeo y fijación de precios deben formalizarse.

- La Gerencia General no cuenta con un sistema de información general para la toma de decisiones.

4. Procesos Productivos

- Los manuales de todos los procesos productivos existentes deben formalizarse.
- No existe una política clara respecto al control de calidad del servicio.

5. Gestión Comercial

- No existen estrategias estructuradas y sistémicas de servicio al cliente, que generen mejores resultados en la gestión comercial.
- No se manejan estadísticas de gestión comercial que permitan evaluar resultados y tomar mejores decisiones.
- No se maneja un sistema de información formal sobre el accionar de la competencia (benchmarking), ni de los precios referenciales del mercado.
- No se contemplan con claridad análisis estructurados para evaluar oportunidades de diversificación (Investigación de Mercados).
- La empresa no cuenta con un Plan de Marketing o de Ventas que le permita orientar de manera formal su gestión comercial.

6. Políticas y Reglamentos

- La empresa no cuenta con políticas establecidas formalmente (por escrito), especialmente en los procesos administrativos.
- No se ha aprobado un Reglamento Interno que oriente el correcto accionar de todos los miembros de la organización.

7. Planificación

- La improvisación es uno de los factores negativos predominantes en las operaciones administrativas de la empresa, situación que debería cambiar, por lo que se requiere de planificación formal que garantice una gestión efectiva y sostenibles en el corto, mediano y largo plazos.

RESULTADOS OBTENIDOS POR LA GERENCIA GENERAL DURANTE EL PERÍODO AGOSTO – DICIEMBRE 2008

Como ya se ha mencionado anteriormente, en el transcurso del Ejercicio Económico 2008, la Gerencia General cumplió con todas las disposiciones de la Junta General de Accionistas y de su Directorio.

El Lic. Velasteguí, desde que inició su gestión como Gerente, ha sostenido que para proyectar hacia el exterior la imagen en general de la empresa, ésta debe estar bien internamente. Es riesgoso tratar de incrementar la cartera de clientes y mejorar el posicionamiento y participación de mercado cuando la organización aún tiene que atravesar por procesos de mejoramiento.

La imagen de la empresa dio un completo giro con el cambio de local llevado a cabo en el mes de noviembre del 2008. Se han logrado resultados significativos y muy tangibles en este sentido, pues actualmente el Laboratorio Clínico cuenta con instalaciones amplias y cómodas que satisfacen las necesidades de sus clientes internos y externos.

La Gerencia General, a partir del 1 de Agosto del 2008, asumió el compromiso de mejorar y formalizar la estructura organizacional de la empresa, que prácticamente ha contado con un reconocimiento tácito entre los directivos y sus subordinados con respecto a qué funciones le corresponde a cada uno.

Se crearon las bases estructurales de la empresa, que contienen entre otras cosas la Misión, Visión y los Valores de MOVILAB S.A. Adicionalmente, se rediseñó y se formalizó el organigrama estructural.

El personal de la empresa hasta el mes de Agosto del 2008 no contaba con contratos suscritos e inscritos en la Inspectoría del Trabajo, aún después de que entrara en vigencia el Mandato 08 del Gobierno Nacional el primero de mayo del mismo año. Esta situación se corrigió lográndose la formalización de la situación laboral de los empleados del laboratorio.

Otro suceso relevante ocurrido durante este ejercicio económico es la suspensión de la atención durante horas de la noche, ya que esta operación conllevaba un alto riesgo de asalto delincuencial que podría afectar seriamente la integridad de los empleados a cargo de esos turnos y los bienes de la empresa. En Sesión de Directorio número 43 del 23 de septiembre del 2008, luego de que el Lic. Velasteguí presentó un análisis del entorno económico del servicio en la noche, se concluyó que no se justificaba este tipo de estrategia por su alto riesgo, razón por la cual se resolvió suspender el servicio en la noche, aclarando que el nuevo horario de atención del laboratorio sería de lunes a domingo de 7h00 a 19h00.

ACTIVIDADES IMPORTANTES ADICIONALES DE LA GERENCIA GENERAL

Las siguientes actividades tienen que ver con la función normativa, estratégica y operativa de la Gerencia General de MOVILAB S.A.:

- Obtención de los permisos de funcionamiento exigidos por la ley.
- Cambio de local con todas las adecuaciones que debieron hacerse, no solamente en el local nuevo sino también en el local que se debía entregar.
- Saneamiento de la contabilidad llevada en la empresa, proceso que requirió desde la contratación de una nueva contadora, revisión y corrección de documentación y la adquisición de un paquete contable propio de la empresa.
- Trámites en el Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual (IEPI) en la ciudad de Quito, para el registro de la marca MOVILAB S.A.
- Elaboración del Reglamento Interno de la empresa.
- Elaboración de varias políticas importantes que se encuentran en vigencia actualmente.