

INFORME ECONOMICO DEL HOSPITAL DE ESPECIALIDADES SAN JUAN HOSPIESAJ S.A., PERIODO ECONOMICO 2014

Señores accionistas y miembros del Directorio de Hospiesaj S.A.:

El día lunes 13 de enero de 2014, asumí las funciones de Gerente General de la Compañía Hospital de Especialidades San Juan S.A., conforme designación registrada en la Acta de Junta General de Accionistas de diciembre de 2013.

Mi trabajo inicié con la preparación de un diagnóstico del Hospital para conocer el estado administrativo y financiero de la Compañía al 31 de diciembre de 2013, y luego examinar en retrospectiva el cumulo de situaciones y problemas que la institución acumulaba.

Los problemas más significativos se agrupan a continuación:

- 1.- Auditoría Externa inconclusa del periodo económico 2012, enredada en un conflicto con el auditor externo y hostigada por una opinión que ponía en riesgo la tranquilidad y estabilidad administrativa y financiera del hospital.
- 2.- Auditoría externa pendiente del periodo económico 2013, que agregaría la problemática de años anteriores y, en particular, del año 2012.
- 3.- Informes ambiguos e incompletos de los administradores del periodo inmediato anterior.
- 4.- NIIFs sin adecuada implementación, que en el 2011 y 2012 representó una alta erogación monetaria para el hospital.
- 5.- Defectuoso manejo de la farmacia, caracterizado por la discrepancia entre las existencias físicas de los medicamentos y el reporte numérico del sistema contable.
- 6.- Caducidad de medicamentos en cantidades y riesgo apreciables.
- 7.- Desorganización de los archivos e información en la gerencia.
- 8.- Rezago en el mantenimiento y adecuaciones del Hospital.
- 9.- Carga financiera significativa derivada de dos compromisos bancarios contratados a mediano plazo.
- 10.- Retraso en los pagos a proveedores equivalente al 1.5 promedio mensual de compras de medicamentos del año 2013.
- 11.- Talento Humano desmotivado.

En este contexto asumí con entereza el reto institucional sustentado en dos propuestas:

- A.- Impulsar un proceso de conciliación y unidad institucional
- B.- Resolver los problemas con madurez, responsabilidad y eficiencia

LA



1.- EL TALENTO HUMANO

El talento humano es la base institucional para atender a los pacientes con alta calidad y alcanzar el crecimiento de la institución. Nuestra tarea esencial en el Hospital consiste en servir y atender a los pacientes con humanismo y alta calidad.

“Cambiar para ser mejores” es el lema que continuamente se procura sembrar en la mente y en los corazones de cada uno de los empleados de Hospiesaj, capaz de cultivar una nueva mentalidad, dotada de mística, voluntad, empoderamiento y compromiso con la institución. Esta es una dura tarea que demanda firmeza y perseverancia.

Durante el primer semestre del año se realizaron eventos de capacitación con el apoyo de la Cooperativa CACPECO, procurando instaurar un nuevo concepto de empleado, el mismo que debe empoderarse de los problemas de la empresa, concientizar sus responsabilidades y trabajar pensando en el progreso de la institución.

Bajo la conducción del Dr. Diego Torres, Director Médico del Hospital, cada viernes durante el año 2014 se han organizado reuniones de trabajo con el grupo de enfermeras para evaluar el trabajo semanal; formular inquietudes, analizar los problemas y plantear correctivos y soluciones, en un ambiente de confianza, respeto y compromiso.

La misión de esta labor semanal, que se efectúa en coordinación con la administración y la gerencia, es lograr unir al recurso humano en función de responsabilidades, para trabajar en equipo desarrollando una comunicación efectiva entre todas las aéreas del Hospital.

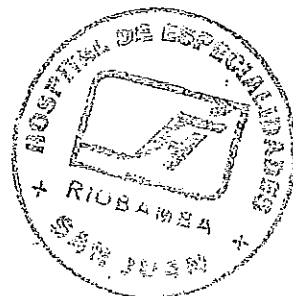
Hay que reconocer que el talento humano es el recurso más complejo y difícil de conducir por lo que nos comprometemos a partir del mes de marzo de 2015 a organizar nuevos eventos de capacitación orientados a mejorar actitudes, comunicación, liderazgo, trabajo en equipo y atención a los pacientes.

2.- MEJOR IMAGEN Y PRESENCIA INSTITUCIONAL

Con el propósito de dotarle al Hospital de una nueva imagen y presencia interna compatibles con la misión de entregar servicios de salud de alta calidad, la administración en coordinación con el Director Médico realizó un levantamiento de los requerimientos a nivel de habitaciones, baños, pasillos, luces, pisos, limpieza, etc.

La administración asignó de manera progresiva recursos para suplir estas necesidades. El monto de egresos aplicados durante los meses de enero-diciembre 2014 asciende a USD 39.955,00, distribuidos entre gastos de mantenimiento, reparación, señalética y materiales de limpieza. Ver cuadro 1. No consta en este rubro la compra de televisores que asciende a USD 2.000,00, el mantenimiento y reparación de la ambulancia que suma USD 2.200,00, y las mejoras realizadas en el Edificio, que se contabiliza dentro de los activos por un valor equivalente a 10000.

Handwritten signature or mark.



Cuadro 1
GASTOS, REPARACIONES Y MEJORAS 2012-2013-2014

CODIGO	CUENTA	2012	2013	2014
6110202	Gastos de mantenimiento (Ventas)	4.823	6.234	14.530
6120202	Gastos de mantenimiento (Admini)	9.655	9.258	12.220
6110200	Reparaciones Muebles y E.(Vent.)	4.723	8.428	6.010
6120203	Reparación Muebles y E.(Adm.)	697	844	1.418
6110302	Materiales de Limpieza (Ventas)	168	1.118	4.265
6120302	Materiales de Limpieza (Adm.)	86	15.240	1.506
	TOTAL	20.152	41.122	39.949

El área de Rayos X fue readecuada totalmente dotándole de un ambiente institucional mucho más cómodo y acogedor. Este nuevo ambiente dispone de un nuevo equipo digitalizador considerado de alta tecnología, cuyo valor que incluye el estabilizador asciende a USD 32.000,00. El equipo al tiempo que ahorra el costo en placas y evita desperdicios, proporciona imágenes de alta resolución. Técnicamente está abierto para enviar imágenes vía internet para ser leídas en tiempo real.

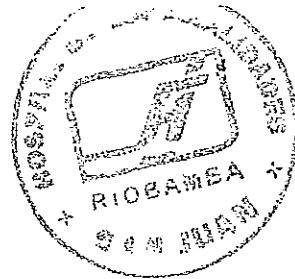
En Ecosonografía se cambió la ubicación del equipo, las luces, los colores de las paredes, propiciando un ambiente más atractivo, funcional y renovado para brindar mejor servicios a los pacientes. Este equipo de excelente calidad requiere el cambio urgente de traductor, el mismo que cuesta USD 11.861,00 de marca, y el genérico USD 5.700,00.

El Laboratorio también fue beneficiario de cambios y renovaciones en el techo, lavabo, pintura, y señalética, acorde con las exigencias del Ministerio de Salud Pública. Estas renovaciones se orientan a satisfacer las necesidades de los pacientes en términos de mejor calidad y competencia.

Para brindar espacios y ambientes más limpios y acogedores, en los tres pisos se instaló luces de emergencia, esquineros metálicos de protección, bancas, sillas retapizadas y pintura en exteriores. Hay varias minucias y adecuaciones que siendo muy importantes no entran en este desglose.

Los rubros de gastos en mantenimiento, reparación, etc., incorporan las adecuaciones y arreglos que se realizaron durante noviembre y diciembre en el área de Emergencia, consulta, observación, neonatología, recuperación, estación de enfermería, utilería, otras áreas, realizados con el propósito de fortalecer la imagen interna y simultáneamente calificar como hospital Básico ante el Ministerio de Salud Pública.

Es meritorio reconocer y resaltar el apoyo y la cooperación de Directivos y todos los empleados del Hospital, y en particular de un grupo de enfermeras encabezadas por Viviana Cortez quien colaboró con todo su contingente profesional para lograr la categoría como Hospital Básico, con una calificación que bordea los 90 puntos. Fueron bastantes horas productivas que dedicamos a esta enaltecedora e inolvidable labor.



3. BALANCES Y AUDITORIAS EXTERNAS

En el ámbito contable asumí la responsabilidad de resolver la situación relacionada con la auditoría externa del año 2012, cuyo "informe borrador sujeto a cambios" al parecer, no había sido presentado a la administración anterior de manera oficial como tampoco discutida como establece los procedimientos de auditoría externa. Este problema que en una primera etapa se intentó superar vía diálogo con el Auditor Gustavo Cárdenas, se tornó imposible por la negativa del auditor para solventar el cuestionado informe.

Luego de esta prolongado e improductiva gestión, el Directorio decidió contratar al Econ. Alfonso De La Calle para que realice un examen de los actos societarios y un diagnóstico de la implementación de las NIIFs, orientado a encontrar una alternativa para solventar el problema derivado de la auditoría externa. El informe fue analizado y conocido por el Directorio.

3.1 Balances período económico 2012

Contratar una nueva auditoría, cumpliendo con las disposiciones legales y estatutarias, permitió salir de este estancamiento. Los balances del periodo económico 2012 fueron auditados, conocidos y analizados por el Directorio, y aprobados por la Junta General Extraordinaria de Accionistas, reunidos en segunda convocatoria el 25 de noviembre de 2014, atendiendo rigurosamente a lo dispuesto en la Ley de Compañías, el Reglamento, y el Estatuto que rige para el Hospital San Juan Hospiesaj S.A.

Los balances del periodo económico 2012, los informes de los administradores y demás reportes requeridos fueron entregados y subidos electrónicamente a la página de la Superintendencia de Compañías en noviembre de 2014, dando así cumplimiento-aunque en tiempo diferido- a lo que establece el órgano de control.

3.2 Balances período económico 2013

Los balances que corresponden al periodo económico 2013 están auditados, siendo necesario incorporar los ajustes contables relacionados específicamente con la valoración de los terrenos y la edificación obtenida mediante informe pericial, evento que ha retrasado la presentación oficial de los balances. Los datos periciales, calculados con base en el 2011 de los terrenos y edificaciones del Hospital y de las Torres Siglo XXI que proporcionarán el Arq. Byron Vallejo y el profesional perito, serán mucho más reales y confiables comparados con los que proporcionaría el Municipio. No obstante, considerando los aspectos tributarios, financieros y contables, la Junta General resolverá sobre el tratamiento y valoración a darse respecto de los terrenos y edificaciones, basado en el informe del perito o los datos de los avalúos catastrales. En particular se tomará en cuenta el impacto en los resultados de la cuenta depreciaciones.

El informe pericial estará listo máximo la tercera semana de febrero para culminar en la primera semana de marzo de 2015 con la entrega de los Balances, periodo económico 2013 a la Superintendencia de Compañías. Los balances presentados al organismo de control reflejarán con precisión la estructura del patrimonio y el resultado económico generado en el 2013.

[Handwritten signature]



3.3 Balances período económico 2014

La demora en la culminación de los ajustes contables de los balances del 2013 ha retrasado la estructuración de los balances del año 2014. Sin embargo, las cuentas de balances del período 2014, se estima serán auditados durante la primera quincena de abril 2015, previo a lo cual se cumplirá con los pasos y tiempos en lo que concierne a la designación del auditor externo así como las convocatorias y demás actos, conforme dispone la Ley de Compañías y el Estatuto de la Compañía.

Una de las cuentas de mayor incidencia que debe ser ajustada es la cuenta de Terrenos y Edificaciones, la misma que conforme las NIIFs y la disposición de la Superintendencia de Compañías pueden ser revaluados tomando en cuenta los precios de mercado (peritaje profesional), o el valor que consta en los avalúos y catastros del Municipio año 2011.

La aplicación de la revaluación de los Terrenos y Edificaciones del San Juan tendrá un impacto en los resultados, a través de la cuenta de "Gasto por Depreciaciones". Si se considera la opción de revaluar tomando como base el valor de los avalúos 2011, la cuenta gastos depreciación bordearía los USD 50.000,00, equivalente a la mitad de la pérdida del periodo 2013.

La gerencia reafirma el compromiso y la responsabilidad de lograr que los balances del 2014 y la información financiera sean presentados a los accionistas dentro de los primeros 6 meses del 2015, y la empresa cumpla a tiempo con los organismos de control, esto es con el Sistema de Rentas Internas, la Superintendencia de Compañías y el Ministerio de Trabajo.

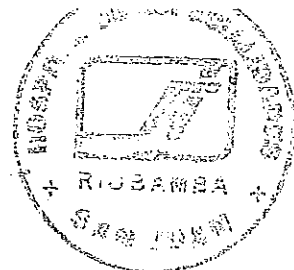
4.- FARMACIA

La falta de control en la Farmacia atribuible a las deficiencias en el sistema contable había acarreado un continuo descuadre ente la información física de los medicamentos y la que reportaba el sistema. Junto a este continuo descuadre un grupo de medicamentos habían cruzado la línea de la caducidad, ocasionando riesgo y perjuicio económico a la institución.

A fin de superar estos problemas el técnico programador del sistema antiguo depuró la base de datos y solicitó el reordenamiento de los medicamentos en la Farmacia basada en un Plan Maestro de Medicamentos. Con estos cambios en el mes de julio se realizó un evo inventario mejorando ostensiblemente los registros y el cuadro de la información. La caducidad de medicamentos no ha vuelto a ocurrir debido al control más riguroso de todos quienes trabajan en la Farmacia.

Si bien la información de los medicamentos con el actual sistema tiene un aceptable nivel de operatividad y control, confiamos plenamente que con la implementación del nuevo sistema contable hospitalario que se encuentra en proceso de pruebas apoyado en el trabajo responsable de quienes están laborando en Farmacia, se perfeccione el control y el cuadro de productos y cantidades.

A fines de diciembre se realizó el inventario final, cuya información al tiempo que se mantiene en el sistema contable viejo, entró en proceso de codificación y adaptabilidad en el nuevo



sistema. Con el afán de evaluar y corregir los pequeños defectos que aún subsisten con el nuevo programa, se ha planificado realizar un nuevo inventario a finales de mayo 2015, en el que se ingresará al sistema los lotes de medicamentos e insumos y la caducidad de los mismos.

Los muestreos aleatorios en cualquier tiempo a realizar por parte de contabilidad, administración y gerencia, servirán para comprobar y medir la confiabilidad y exactitud del nuevo sistema contable hospitalario. El funcionamiento eficaz del nuevo programa permitirá abandonar la operatividad bajo el viejo sistema.

5. NUEVO SISTEMA CONTABLE HOSPITALARIO

Conforme contrato suscrito en octubre de 2014, el Ing. José Luis Barriga en coordinación con el Ing. Fernando Noriega, administrador del programa y la gerencia, realizó desde los últimos días de noviembre y principios de diciembre de 2014 la instalación del cableado en el Hospital, como paso previo para la implementación del sistema contable hospitalario. El cableado refiere a todas las conexiones y puntos en donde irán instaladas las computadoras.

La instalación del cableado costó USD 2.461,76, valor que incluye dos discos duros por USD 240 para el servidor.

Según el cronograma de trabajo, el Ing. Barriga hasta diciembre 2014, ha cumplido con la primera y segunda parte, esto es la sistematización de la información de la Farmacia y el Sistema Base. Las pruebas y avances en la Farmacia con los códigos y la base de datos continúan hasta garantizar el funcionamiento, enlazar con contabilidad, caja y las estaciones y preparar la salida gradual del sistema contable anterior.

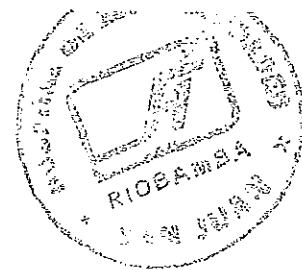
Del "sistema base" el Ing. Barriga ha preparado el flujo en emergencia, proceso que incorpora registro de pacientes, historia clínica, manejo de usuario, códigos, etc.

El contrato que rige desde octubre 2014 hasta junio 2015, tiene un costo de USD 1.326,00 más el IVA, cuyo valor se paga al vencimiento de cada mes contra informe de actividades cumplidas. La compañía hasta diciembre ha cubierto dos mensualidades recibiendo como contraparte los dos informes respectivos.

6. CONVENIO CON EL IESE EN ESPERA

A pesar de las permanentes visitas y conversaciones realizadas con el Dr. Luis Vargas, Director de Convenios de Salud del IESE, resultó infructuoso conseguir la reanudación del convenio. Excusas referidas a Quito y los repentinos cambios de las políticas de salud interpuestas por el gobierno y la matriz del IESE, dilataron los esfuerzos realizados durante gran parte del año 2014, e impidieron la reanudación del convenio.

A partir de noviembre de 2014 la política de salud del gobierno parece cambiar porque el IESE nuevamente abre la posibilidad de procesar el convenio y acepta los documentos del Hospital para iniciar con el trámite de calificación. Hasta el cierre del año, el trámite permanece en el escritorio de los funcionarios responsables de los convenios, en espera de que revisen y envíen la carpeta a la ciudad de Ambato, luego de lo cual procedan a la inspección del Hospital para



verificar la información entregada. Seguimos pendientes de lograr este convenio y confiamos que se firmará en abril o mayo de 2015.

7. EJECUCIÓN DEL TÍTULO DE CRÉDITO 2010-24

El 12 de diciembre de 2014, el IESS-Quito debitó vía electrónica de la cuenta corriente del Banco del Pichincha la cantidad de USD 29.201,65 aduciendo la vigencia de un título de crédito emitido en el 201, por concepto del 0.5% que el Hospital por el convenio de salud Hospimedica, bajo el esquema de prepago, debían haber retenido y pagado al Seguro Social Campesino.

Este conflicto surgido en el año 2010 y que fue resuelto en el Delegación del IESS de Chimborazo, mediante la anulación del título de crédito dispuesto por el Juez de coactivas, no fue comunicado al Seguro Social Campesino en Quito, dando lugar a que ejecuten el título por considerar que permanecía impago.

Después de una extensa y dilatada gestión de impugnaciones y reclamos, tanto en el IESS de Chimborazo como en el IESS y Seguro Social Campesino en Quito, el jueves 5 de febrero de 2015 en una reunión realizada en el edificio matriz del Seguro Social, aceptan el error al evidenciar que el título está anulado en la providencia firmada por el Juez de Coactivas en abril de 2010, comprometiéndose iniciar inmediatamente el trámite de devolución del cobro indebido.

El Seguro Social Campesino mediante una comunicación del 9 de febrero de 2015 firmada por el Director Dr. Fausto Dutan, exhorta al Director del IESS, delegación Provincial de Chimborazo, para que ejecute la anulación del título e informe la gestión a Quito para dar paso a la devolución del dinero al Hospital San Juan.

El expediente, las comunicaciones y la gestión constan en un archivo exclusivo Caso IESS, titulo 2010-24. No he cesado en gestionar en el IESS de Chimborazo como en el IESS de Quito. Aspiro lograr el retorno del dinero hasta el mes de abril de 2015.

8.- ACTAS DE DIRECTORIO Y JUNTAS GENERALES DE ACCIONISTAS

En cumplimiento de lo establecido en el Art. Vigésimo Tercero del Estatuto de la Compañía, el Hospital durante el año 2014 realizo 11 reuniones de Directorio en las que tomo importantes Resoluciones, con el propósito de fortalecer y orientar eficazmente la gestión hospitalaria, administrativa, financiera y económica del Hospital.

Entre las Resoluciones tomadas, citamos las de mayor relevancia: 1.- Sugerir la contratación de una nueva empresa auditora externa; 2.- Autorizar la compra de un equipo Digitalizador para Rx; 3.- Contratar la estructuración e implementación de un sistema contable-hospitalario que permita desarrollar y disponer de información en red y en tiempo real; 4.- Autorizar la venta del equipo Humastar parado por más de dos años; 5.- Abrir una línea de crédito especial para instalaciones y equipamiento del Área de Fisioterapia; 6.- Autorizar la compra de monitores para el área de emergencia y cirugía. 44



Durante el año 2014, la Junta General de Accionistas se reunió por dos ocasiones para tratar y resolver los siguientes puntos: 1.- Contratación de la auditoría externa para los periodos económicos 2012 y 2013; 2.- Contratación del Comisario principal para los años económicos 2012 y 2013; 3.- Conocer y resolver sobre el informe del Comisario Revisor, periodo económico 2012; 4.- Conocer y resolver sobre los Balances de Situación y de Pérdidas y Ganancias 2012; 5.- Conocer y resolver sobre el destino de los Resultados del periodo económico 2012. Todas estas Juntas fueron convocadas y realizadas conforme lo establece la Ley de Compañías, el Reglamento y el Estatuto de la Compañía.

Las Actas de reunión de Directorio y las Actas de Junta General Ordinaria y Extraordinaria de Accionistas cumplidas durante el año 2014, se encuentran debidamente firmadas, archivadas y en custodia de la gerencia.

9.- INGRESOS DEL HOSPITAL

Para todos es conocido que la separación del convenio con el IESS ocurrido desde octubre de 2013 redujo significativamente el flujo de pacientes y los ingresos monetarios para el Hospital. Esto es notorio cuando comparamos los ingresos de los años 2011 y 2012, cuyo crecimiento de los ingresos es del 34.58%, mientras en el año 2013 los ingresos respecto del 2012 aumentan apenas en el 5.32%, a pesar que el Hospital mantuvo convenio con el IESS durante los tres primeros trimestres consecutivos del año 2013. Ver cuadro 2.

Cuadro 2
USD INGRESOS TOTALES 2010-2014

AÑOS	INGRESOS	VARIACION	VARIACION
2010	957.927		
2011	1 001.793		4.57 %
2012	1 348.282		34.58 %
2013	1 420.121		5.32 %
2014	1 144.456	-275.665	-19.41 %
2015 &	1 224.000		7.0 %

& Ingresos y Crecimiento estimado

Las cifras de los estados financieros de los años 2012 y 2013 de Hospiesaj significaban un desafío para la nueva administración, en vista de que el convenio con el IESS se había terminado en septiembre de 2013 y el trabajo estaría concentrado en otros grupos de consumidores de la salud.

Para el año 2014 la meta de crecimiento propuesta inicialmente fue del 5%, considerando que no había convenio con el IESS y que podríamos crecer al mismo nivel de año 2013-2012, siempre que aprovechemos algunas fortalezas que tiene el Hospital y se logre conquistar nichos de usuarios y pacientes con ingresos medios y medios altos.

El volumen de pacientes que acarrea el IESS es tan grande que sin el convenio los ingresos del hospital al finalizar el 2014 se redujo en el 19.4 % respecto del 2013 (cuadro 2), muy a pesar de haber logrado captar un apreciable número de pacientes provenientes de los convenios con la



Policía (ISSPOL) y las Fuerzas Armadas (ISSFA), y sostener los convenios con Ecuasanitas, Humana, y otras instituciones.

Basado en el reporte de facturas, el Hospital entre mayo y diciembre de 2014 atendió a 570 pacientes pertenecientes a ISSFA y 72 pacientes de ISSPOL, y unos 1800 pacientes de otros lares.

Del universo de consumidores de la salud en la provincia, se estima que el 75% que pertenece a estratos medios bajos y bajos que acuden a los Hospitales Públicos, Centros de Salud y el IESS, mermando significativamente el nicho de consumidores que asistirían a las clínicas y hospitales privados.

La reducción de los ingresos por ventas en el 2014, básicamente responde al retiro del convenio con el IESS durante todo el año 2014, cuyo impacto adverso se estima fue del orden del 25% al 30%.

En términos conservadores se calcula que el impacto negativo por ausencia del convenio asciende al 28% de los ingresos del 2013, esto es USD 397.634. Si agregamos este porcentaje a los ingresos del 2014, bajo la hipótesis o el supuesto de haber firmado el convenio, los ingresos del 2014 serían mayores a los del 2013 en el 8.5%. Ver cuadro 3.

Cuadro 3
IMPACTO DEL CONVENIO CON EL IESS
CALCULO CONSERVADOR

AÑO	INGRESO SIN CONVENIO USD	IMPACTO 28% USD	INGRESOS CON CONVENIO USD	Variación Ingresos con convenio
2013	1 109.470	397.634	1 420.121 *	
2014	1 144.456	397.634	1 542.090 **	8.5%

*Con convenio hasta octubre 2013 ** con supuesto convenio 2014

Al considerar los dos años sin convenio, los ingresos del 2014 (1 144 456) serían superiores en el 3% respecto de las ventas o ingresos del 2013 (1 109.470), muy distante del 19% negativo que los ingresos reportan en el cuadro 2.

Se concluye que el convenio con el IESS tuvo un impacto positivo en los ingresos del 2013, en un rango conservador intermedio del 28%.

10.- INGRESOS POR TIPO DE SERVICIOS

Según el cuadro 5 observamos el porcentaje de participación que tiene cada servicio respecto del total de los ingresos.

4



Cuadro 5
TIPO DE SERVICIO

PARTICIPACIÓN PORCENTUAL EN LOS INGRESOS 2013-2014

AÑOS	FARMAC	HOSPITAL	ECO	RX	LAB	EMERG	VIARIOS
2013	25	23	8	4.3	4.2	1.9	1.9
2014	27	25	7	4.3	6.0	3.3	1.9

Del cuadro se desprende que tanto en el año 2013 como en el 2014, los niveles de participación por aéreas o tipo de servicios son casi similares, reflejando un comportamiento estable, sin cambios significativos.

En el año 2014 la Farmacia encabeza la contribución a los ingresos con el 27%, seguido de Hospitalización con el 25% y Ecosonografía con el 7%. Imagen en conjunto reporta el 11.3% (7% + 4.3%), evaluada como de bajo rendimiento, si conocemos que el universo de pacientes en el mercado de estos servicios es amplio. Uno de las debilidades es la presencia y atención del Radiólogo en horarios limitados.

El tema que hay que abordarlo y discutirlo con profesionalismo y visión financiera es el relativo al tomógrafo a fin de medir las posibilidades y alternativas para que el Hospital San Juan no deje de prestar este servicio (directa o indirectamente) y genere ingresos en condiciones competitivas.

11.- EVOLUCIÓN DE LOS GASTOS

Conforme podemos mirar en la matriz de Gastos 2012-2013-2014, el volumen de gastos incurridos en el año 2014 son inferiores en USD 314.944 a los registrados en el 2013, cantidad que representa una reducción del 25%.

Este comportamiento descendente entre el 2013 y 2014, se observa tanto en los Gastos de Ventas (relacionados directamente con el negocio del Hospital), como con los Gastos Administrativos (indirectos respecto de los servicios hospitalarios y de salud). De los dos tipos de gastos, los administrativos son los que se reducen en el 31%, mientras los gastos de ventas bajan en el 22%. Referencia Cuadro 6.

Dentro de los Gastos de Venta, la cuenta "Honorarios Profesionales" (ver cuadro gastos de venta de la matriz adjunta), se reduce en USD 194.000,00 (591.835,00 – 397.674,00), que refiere al rubro que los médicos facturan por los servicios que prestan a los pacientes en el Hospital. Esta reducción es la que más incide en la merma de los Gastos de Venta.

Cuadro 6
Matriz de Gastos 2012-2013-2014, en dólares

GASTOS	2012	2013	2014
GASTOS DE DISTRIBUCIÓN	973.280	1.261.869	1088.700
Gastos de Venta	676.550	847.147	669.438
Gastos de Administración	296.729	414.721	419.261



El aumento que se observa en la cuenta Gastos Remuneraciones del grupo de ventas, son producto básicamente del incremento salarial que el gobierno decreta en enero de cada año. Según el reporte de la Matriz de Gastos, el aumento del salario entre el 2013 y 2014 asciende al 6.8%. En cambio los Gastos Remuneraciones Administrativos aumentan al 2.8%.

La cuenta honorarios profesionales crece en el 95% debido a pagos por servicios profesionales contratados al Eco. Alfonso De La Calle, Dr. Saúl Lozada, auditor externo y al Ing. José Luis Barriga, primer pago por la implementación del sistema contable hospitalario. **Cuadro 7.**

Cuadro 7
Honorarios Profesionales 2012-2013-2014

CUENTA	2012	2013	2014
Honorarios Profesionales	9.340.00	8.050,00	15.907,83
TOTAL	9.340,00	8.050,00	15.707,83

12.- CUENTAS POR COBRAR, LIQUIDEZ Y CUENTAS POR PAGAR

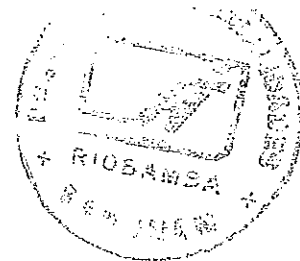
Uno de los problemas heredados de la administración anterior es el marcado rezago en los cobros de algunas cuentas, cuya lentitud en la recuperación de la cartera ha causado el desfase frente a las obligaciones de corto plazo, especialmente con los proveedores de medicamentos para la Farmacia.

Según los balances, la cuenta **1102 Cuentas por Cobrar** refleja los montos acumulados de facturas por cobrar, cuya lentitud en los cobros resta liquidez a la compañía en cantidades que impiden cubrir a tiempo las obligaciones de corto plazo, provocando vencimientos que fluctúan en torno a los 10.000 dólares mensuales.

El problema de insuficiencia de liquidez que experimenta la compañía sería mitigada en la medida que la cartera se lograría cobrar dentro de los plazos que los proveedores nos conceden, esto es entre 60 y 70 días, posibilitando un relativo equilibrio entre cuentas por cobrar y las cuentas por pagar. *La cartera por cobrar al IESS es una de las que han causado el desfase de liquidez y ha distorsionado la relación de cobros con la de pagos.*

En el **Cuadro 8** podemos observar que la **Cuenta 11202** reporta un saldo al 31 de diciembre de USD 52.366.00, cantidad en la que USD 41.220,00 nos corresponde cobrar a las Compañías de Seguros y Tarjetas de Crédito. Con la recuperación de los USD 52.366,00 podríamos cubrir el 80% de los pasivos que registra la cuenta Proveedores por concepto de medicinas e insumos. Se requiere trabajar con más fuerza y efectividad en los cobros para sanear los desfases de liquidez.

La cuenta Otras Cuentas por Cobrar está representada por el débito de USD 29.307,00 que el IESS ejecutó por error.



En particular, el cobro al IESS es complejo porque depende de la auditoria que realice la institución, de las objeciones a la información documentada y finalmente del pago que lo han venido realizando con más de 6, 8 y 10 meses de retraso.

Cuadro 8
112 DEUDORES COMERCIALES Y OTRAS CUENTAS POR COBRAR

CÓDIGO	CUENTA	2012	2013	2014
112	DEUDORES COMERCIALES	168.369	67.289	123.909
11201	Clientes	21.882	20.862	22.076
11202	Cuentas por cobrar	111.809	21.867	52.366
11203	Otras Cuentas por Cobrar	15.356	15.356	35.457

13.- ACREEDORES COMERCIALES Y OTRAS CUENTAS POR COBRAR

Este rubro también es uno de los problemas que dificulta el manejo financiero del Hospital. La cuenta **211** representada por **Acreeedores Comerciales y Otras Cuentas por Pagar** reporta a diciembre 2014 la suma de USD 208.136, de cuyo monto, la cuenta **Proveedores** le corresponde USD 135.106,00, desglosado en USD 61.495 por Medicinas e Insumos y USD 70.411 bajo la cuenta varios (Honorarios Médicos, Servicios Profesionales Enfermeras, mano de obra contratos obra cierta, otros) . Referencia cuadro 9.

El monto elevado de la cuenta proveedores y sus vencimientos son los que presiona la liquidez de la compañía, provocando el desfase entre disponibilidad para pagar y la presión de los proveedores, analizado dentro de la cuenta *Deudores Comerciales*.

Cuadro 9
211 ACREEDORES COMERCIALES Y OTRAS CUENTAS POR PAGAR

CÓDIGO	CUENTA	2012	2013	2014
211	ACREEDORES COMERCIALES	154.282	118.668	208.136
21101	Proveedores	107.205	71.617	135.106
21109	Préstamos por pagar	44.258	43.082	66.478
	Otros	2.819	3.969	6.552

14.- RESULTADOS

El Hospital en el año 2014 dejó de recibir USD 275.665,00 atribuible fundamentalmente a la ausencia del convenio con el IESS. Por el lado de los gastos, las depreciaciones anuales alcanzaron la cifra de USD 50.000,00 calculadas sobre los bienes inmuebles revaluados a precios base de 2011.

La caída de los ingresos influyó fuertemente en la pérdida de USD 100.000,00 que registra el balance del periodo económico 2014. Este monto preocupa sobremanera porque contradice el propósito financiero del negocio del hospital, esto es generar rédito, mayor valor y beneficios para los accionistas.

Otro factor que influye significativamente en la reducción de pacientes al hospital y de los ingresos es la competencia en el mercado de los servicios de salud pública gratuitos, a través



de los Centros de Salud y el Hospital General Docente, instituciones que actualmente cuentan con buenos equipos y un apreciable nivel de atención a los pacientes.

Junto con los causales anteriores que determinaron la drástica reducción de los ingresos y la consecuente pérdida en el periodo 2014, subyace el modelo del negocio considerado de índole estructural en la medida que el Hospital recibe ingresos marginales por concepto de Hospitalización, rubro que representa del 25% de los ingresos del hospital, cuyo mayor porcentaje es receptado por el profesional tratante y su equipo, en una relación promedio de 70-30.

La estructura de distribución es de tal manera que los ingresos para el Hospital se podrían considerar pequeños, lo cual limita disponer de excedentes para financiar cambios, modernizaciones y adecuaciones que requiere el Hospital (baños, tumbados, camas, etc.) y reinvertir, particularmente en la renovación de algunos equipos. Bajo esta estructura de distribución, generar utilidades para responder a los objetivos financieros de los accionistas es bastante difícil. Sin embargo, hay que continuar en la batalla y trabajar duro para aumentar los ingresos vía mas pacientes al tiempo que reducimos gastos y costos.

15.- ACCIONES A EMPRENDER EN EL 2015

Para incrementar y fortalecer los ingresos del Hospital, competir con más fuerza en el mercado, generar utilidades, mejorar el nivel de liquidez y la calidad de los servicios, es preciso aplicar las siguientes acciones:

1. Gestionar con oportunidad y eficacia la recuperación de los cobros.
2. Endurecer la política de cobros con los pacientes a fin de asegurar el cobro de las facturas y evitar problemas de retraso y/o morosidad.
3. Realizar un análisis integral de los costos de los servicios de salud a fin de conocer con certeza los márgenes de ganancia del hospital y establecer una política de precios competitiva.
4. Analizar y determinar un aumento de capital orientado específicamente a la compra de tecnología que sustente la prestación de servicios de calidad y en condiciones de mejor competitividad.
5. Presentar y aprobar el Plan Estratégico de la Empresa (*), dentro del cual consta el plan de marketing que permita una mayor penetración y conquista de pacientes en la ciudad, la provincia y otras áreas potenciales.
6. Estructurar las políticas de la empresa que orienten y definan con criterio técnico y financiero la contribución al Hospital por los servicios médicos que factura el profesional. Se debe elaborar un cuadro que defina con claridad los valores.
7. Formular los procedimientos para servir a los pacientes en condiciones de alta calidad, en menor tiempo y a menor costo.
8. Incorporar el "Presupuesto de Ingresos y Gastos" como herramienta y guía de generación, asignación y uso eficiente de los recursos.
9. Presentar el Flujo de Caja correspondiente al segundo semestre 2015.

(*) La Estrategia de la Empresa correspondiente al segundo semestre de 2015 será presentada al Directorio y a la Junta de Accionistas en la segunda quincena de julio.

A



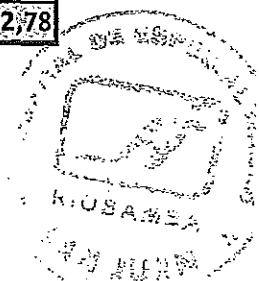
La gerencia agradece la atención dispensada y está presta para solventar las inquietudes de los accionistas. *ls*

Atentamente.

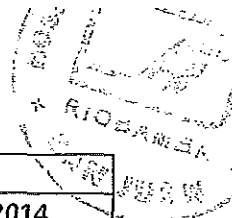
Luis Izurieta Escudero. Econ.
Gerente General Hospiesaj S. A.

MATRIZ DE GASTOS AÑOS 2012 - 2013- 2014

DESCRIPCION	AÑOS		
	2012	2013	2014
GASTOS DE DISTRIBUCION	973,280,02	1,261,869,30	1,088,699,71
GASTOS DE VENTA	676.550,83	847.147,91	669.438,18
GASTOS REMUNERACIONES	130.589,79	170.554,95	182.198,27
SUELDOS Y SALARIOS	82.685,67	115.490,16	121.331,24
HORAS EXTRAS	11.503,58	11.376,49	10.843,06
BENEFICIOS SOCIALES	34.409,14	40.898,91	47.509,97
RESPONSABILIDAD, BONOS Y COMISIONES	0,00	0,00	200,00
OTROS DE PERSONAL	1.991,40	2.789,39	2.314,00
GASTOS SERVICIOS	28.113,96	33.810,42	38.965,02
SERVICIOS BÁSICOS	14.681,28	14.380,58	16.426,77
GASTOS DE MANTENIMIENTO	4.823,53	6.234,32	14.529,83
REPARACION DE MUEBLES Y EQUIPOS	4.722,95	8.427,90	6.010,35
ALQUILER DE EQUIPOS	3.886,20	4.767,62	1.998,07
GASTOS SUMINISTROS Y MATERIALES	17.599,53	28.219,77	32.873,64
HONORARIOS PROFESIONALES	472.818,34	591.835,83	397.884,94
GASTOS FINANCIEROS	27.429,21	22.726,94	17.516,31
GASTOS DE ADMINISTRACION	296.729,19	414.721,39	419.261,53
GASTOS REMUNERACIONES	127.695,86	147.218,59	150.574,68
SUELDOS Y SALARIOS	83.297,57	99.158,24	99.720,53
HORAS EXTRAS	9.014,17	9.084,64	9.051,36
BENEFICIOS SOCIALES	33.350,65	33.753,80	36.700,17
RESPONSABILIDAD, BONOS Y COMISIONES	0,00	2065,05	1954,54
OTROS DE PERSONAL	2.033,47	3.156,86	3.148,08
GASTOS DE SERVICIOS	51.013,30	35.634,66	50.353,41
SERVICIOS BASICOS	9.744,56	7.290,89	9.380,32
GASTOS DE MANTENIMIENTO	9.655,78	9.258,95	12.220,54
REPARACION DE MUEBLES Y EQUIPOS	697,72	843,86	1.418,75
SERVICIOS ADMINISTRATIVOS	22.808,08	12.000,64	18.344,75
IMPUESTOS PATENTES	8.107,16	6.240,32	8.989,05
GASTOS SUMINISTROS Y MATERIALES	3.162,58	23.650,61	22.579,91
COMBUSTIBLES Y LUBRICACIONES	184,86	236,62	371,74
MATERIALES DE ASEO Y LIMPIEZA	86,91	15.240,00	11.506,11
UTILES DE OFICINA Y FORMULARIOS	1.743,43	7.250,34	6.837,47
OTROS SUMINSTROS	1.089,38	656,15	3.836,09
PLACAS PREVENTIVAS	58,00	267,50	28,50
HONORARIOS PROFESIONALES	9.430,30	8.350,00	15.907,83
GASTOS FINANCIEROS	7.187,46	4.333,72	5.711,77
GASTOS DE DEPRECIACION	0,00	116.358,77	115.333,03
IVA QUE SE CARGA AL GASTO	25.169,61	21.218,95	24.070,78
PROVISIONES PATRONALES	6.067,11	28.207,39	5.006,57
GASTOS NO DEDUCIBLES	4.170,67	1.811,85	2.006,48
GASTOS GENERALES	61.749,11	27.821,89	26.994,29
PROVISION CUENTAS MALAS	1.083,19	114,96	722,78



MATRIZ GASTOS DE VENTA AÑOS 2012 - 2013 - 2014



CÓDIGO	DESCRIPCION	AÑOS		
		2012	2013	2014
611	GASTOS DE VENTA	676.550,83	847.147,91	669.243,18
61101	GASTOS REMUNERACIONES	130.589,79	170.554,95	182.198,27
6110101	SUELDOS Y SALARIOS	82.685,67	115.490,16	121.331,24
	Consulta externa	4.095,96	4.437,26	4.505,52
	Farmacia	7.840,80	8.394,38	9.145,00
	Hospitalización	49.126,57	77.474,32	82.773,28
	Imagen	8.104,34	10.125,00	10.350,00
	Laboratorio	13.518,00	15.059,20	14.557,44
6110102	HORAS EXTRAS	11.503,58	11.376,49	10.843,06
	Consulta externa	211,20	111,56	136,11
	Farmacia	571,09	877,17	501,92
	Hospitalización	7.127,04	7.182,91	7.189,98
	Imagen	3.471,40	2.093,00	2.922,92
	Laboratorio	122,85	1.111,85	92,13
6110103	BENEFICIOS SOCIALES	34.409,14	40.898,91	47.509,97
6110103001	DECIMO TERCER SUELDO	7.974,07	10.522,42	11.014,90
	Consulta externa	358,92	379,07	386,79
	Farmacia	701,00	772,65	803,91
	Hospitalización	4.813,12	7.071,61	7.497,31
	Imagen	964,29	1.018,17	1.106,07
	Laboratorio	1.136,74	1.280,92	1.220,82
6110103002	DECIMO CUARTO SUELDO	5.359,79	6.521,41	6.978,67
	Consulta externa	291,96	302,81	332,64
	Farmacia	583,92	557,74	566,13
	Hospitalización	3.405,28	4.339,13	4.739,24
	Imagen	291,96	466,30	636,95
	Laboratorio	786,67	855,43	703,71
6110103003	FONDOS DE RESERVA	6.164,17	5.618,07	7.017,56
	Consulta externa	358,92	380,68	386,79
	Farmacia	701,00	481,79	215,94
	Hospitalización	3.192,22	3.262,83	4.783,97
	Imagen	964,29	566,08	410,04
	Laboratorio	947,74	926,69	1.220,82
6110103004	VACACIONES	2.448,96	2.147,96	4.084,49
	Farmacia	0,00	0,00	954,64
	Hospitalización	1.680,20	2.147,96	2.415,97
	Imagen	611,84	0,00	327,87
	Laboratorio	156,92	0,00	386,01
6110103005	APORTE PATRONAL	11.657,15	15.199,05	17.418,77
	Consulta externa	523,33	552,68	2.015,22
	Farmacia	1.022,07	1.126,48	1.172,13
	Hospitalización	7.048,39	10.309,62	10.930,31
	Imagen	1.405,94	1.484,49	1.612,66
	Laboratorio	1.657,42	1.725,78	1.688,45
6110103006	OTROS	805,00	890,00	995,58
	Consulta externa	60,00	65,00	225,00
	Farmacia	120,00	65,00	60,00

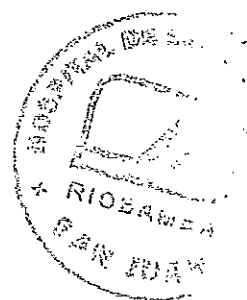
	Hospitalización	410,00	585,00	590,58
	Imagen	95,00	45,00	50,00
	Laboratorio	120,00	130,00	70,00
6110104	RESPONSABILIDAD BONOS Y COMISIONES	0,00	0,00	200,00
	Hospitalización	0,00	0,00	200,00
6110105	OTROS DE PERSONAL	1.991,40	2.789,39	2.314,00
6110105001	UNIFORMES	594,40	1.186,18	1.334,00
	Consulta externa	0,00	37,00	0,00
	Farmacia	157,88	362,86	245,00
	Hospitalización	0,00	444,36	599,00
	Imagen	120,76	141,96	245,00
	Laboratorio	315,76	200,00	245,00
6110105002	BONOS Y AGASAJOS	950,00	1.380,00	980,00
	Consulta externa	0,00	60,00	0,00
	Farmacia	100,00	120,00	98,00
	Hospitalización	700,00	900,00	686,00
	Imagen	50,00	120,00	98,00
	Laboratorio	100,00	180,00	98,00
6110105003	CAPACITACION	447,00	223,21	0,00
	Hospitalización	0,00	223,21	0,00
	Laboratorio	447,00	0,00	0,00
61102	GASTOS DE SERVICIO	28.113,96	33.810,42	38.965,02
6110201	SERVICIOS BASICOS	14.681,28	14.380,58	16.426,77
6110201001	LUZ	14.681,28	14.380,58	16.426,77
	Farmacia	889,92	843,03	867,65
	Hospitalización	11.049,86	10.826,10	12.802,34
	Imagen	2.741,50	2.711,45	2.756,78
6110202	GASTOS DE MANTENIMIENTO	4.823,53	6.234,32	14.529,83
	Consulta externa	0,00	0,00	1.469,87
	Farmacia	6,59	8,20	0,00
	Hospitalización	4.773,22	6.206,37	9.349,23
	Imagen	38,72	5,00	2.507,73
	Laboratorio	5,00	14,75	1.203,00
6110203	REPARACION DE MUEBLES Y EQUIPOS	4.722,95	8.427,90	6.010,35
	Farmacia	22,32	0,00	0,00
	Hospitalización	3.191,92	6.284,90	5.263,65
	Imagen	1.473,00	2.098,00	420,40
	Laboratorio	35,71	45,00	326,30
6110205	ALQUILER DE EQUIPOS	3.886,20	4.767,62	1.998,07
	Hospitalización	414,00	275,12	686,07
	Laboratorio	3.472,20	4.492,50	1.312,00
61103	GASTOS SUMINISTROS Y MATERIALES	17.599,53	28.219,77	32.873,64
6110301	COMBUTIBLES Y LUBRICANTES	1.385,66	1.244,60	1.113,34
	Hospitalización	1.385,66	1.244,60	1.113,34
6110302	MATERIAL DE ASEO Y LIMPIEZA	168,25	1.118,36	4.265,90
	Consulta extrterna	11,96	0,00	0,00
	Hospitalización	151,99	1.118,33	4.191,42
	Imagen	4,30	0,00	0,00
	Laboratorio	0,00	0,03	74,48
6110303	UTILES DE OFICINA Y FORMULARIOS	4.598,89	2.494,75	7.396,85
	Consulta extrterna	255,00	185,00	825,00

	Farmacia	507,77	987,88	2.008,33
	Hospitalización	2.543,75	1.104,73	2.834,44
	Imagen	600,58	32,14	538,08
	Laboratorio	691,79	185,00	1.191,00
6110304	OTROS SUMINISTROS	11.446,73	23.362,06	20.097,55
	Consulta externa	0,00	0,00	26,07
	Farmacia	55,00	0,00	67,37
	Hospitalización	11.359,28	14.593,67	12.108,29
	Imagen	0,00	4.815,23	3.081,72
	Laboratorio	32,45	3.953,16	4.814,10
61105	HONORARIOS PROFESIONALES	472.818,84	591.835,83	397.884,94
6110501	SERVICIO MEDICO	340.401,04	371.561,96	275.245,57
	Farmacia	0,00	0,00	307,44
	Hospitalización	340.401,04	371.561,96	263.227,06
	Imagen	0,00	0,00	11.281,07
	Laboratorio	0,00	0,00	430,00
6110502	SERVICIO DE LABORATORIO	18.036,69	13.887,53	14.026,20
	Hospitalización	0,00	255,00	909,75
	Laboratorio	18.036,69	13.632,53	13.116,45
6110503	SERVICIO DE IMAGEN	42.525,99	131.747,04	40.367,61
	Hospitalización	1.128,86	0,00	200,00
	Imagen	41.397,13	131.747,04	40.167,61
6110505	GASTOS DE REPRESENTACION	4.114,28	3.966,96	1.937,20
	Farmacia	3.689,28	3.966,96	1.937,20
	Laboratorio	425,00	0,00	0,00
6110506	SERVICIOS PROFESIONALES	57.794,34	59.483,34	58.054,81
	Farmacia	0,00	1.009,93	3.531,86
	Hospitalización	57.759,34	58.473,41	52.633,40
	Imagen	35,00	0,00	1.000,00
	Laboratorio	0,00	0,00	889,55
6110510	CIRCULACION CIRUGIAS	9.946,00	11.189,00	8.253,55
	Hospitalización	9.946,00	11.189,00	8.253,55
61106	GASTOS FINANCIEROS	27.429,21	22.726,94	17.516,31
6110601	INTERES PAGADOS	0,00	0,43	0,00
6110602	INTERES PAGADOS PRESTAMOS	27.429,21	22.726,51	17.516,31

MATRIZ GASTOS DE ADMINISTRACION AÑOS 2012 - 2013 - 2014

CÓDIGO	DESCRIPCION	AÑOS		
		2012	2013	2014
612	GASTOS ADMINISTRATIVOS	296.729,19	414.774,39	419.261,53
61201	GASTOS REMUNERACIONES	127.695,86	147.218,59	150.574,68
6120101	SUELDOS Y SALARIOS	83.297,57	99.158,24	99.720,53
6120102	HORAS EXTRA	9.014,17	9.084,64	9.051,36
6120103	BENEFICIOS SOCIALES	33.350,65	33.753,80	36.700,17
6120103001	Décimo Tercer Sueldo	7.708,91	6.860,06	7.196,91
6120103002	Décimo Cuarto Sueldo	4.591,58	4.998,05	6.674,11
6120103003	Fondos de reserva	7.146,97	7.061,36	6.503,16
6120103004	Vacaciones	1.979,04	968,60	2.995,53
6120103005	Aporte patronal	11.274,15	13.205,73	13.195,46
6120103006	Otros	650,00	660,00	135,00
6120104	RESPONSABILIDAD, BONOS Y COMISIONES	0,00	2.065,05	1.954,54
6120105	OTROS DE PERSONAL	2.033,47	3.156,86	3.148,08
6120105001	UNIFORMES	1.023,07	1.713,44	1.760,88
6120105002	BONOS Y AGASAJOS	900,00	1.020,00	882,00
6120105003	CAPACITACION	110,40	423,42	505,20
61202	GASTOS DE SERVICIOS	51.013,30	35.634,66	50.353,41
6120201	SERVICIOS BASICOS	9.744,56	7.290,89	9.380,32
6120201001	Luz	462,10	446,99	449,80
6120201002	Agua	4.438,37	2.810,90	3.620,18
6120201003	Telefono	4.844,09	4.033,00	5.310,34
6120202	GASTOS DE MANTENIMIENTO	9.655,78	9.258,95	12.220,54
6120203	REPARACIONES DE MUEBLES Y EQUIPOS	697,72	843,86	1.418,75
6120205	SERVICIOS ADMINISTRATIVOS	22.808,08	12.000,64	18.344,75
6120205001	Envío de encomiendas	506,64	380,36	398,13
6120205002	Atenciones sociales	4.074,54	1.616,59	1.509,05
6120205003	Viaticos y movilizaciones	362,50	677,53	725,65
6120205004	Afiliaciones	3.086,41	2.160,72	2.599,67
6120205005	Seguros	1.482,28	1.482,28	1.461,86
6120205006	Tasas y servicios judiciales	263,06	425,50	76,00
6120205007	Servicios especializados	6.392,69	754,97	4.250,00
6120205008	Servicios ocasionales	830,78	560,71	350,00
6120205009	Transporte-movilizaciones	2.812,67	1.773,62	2.182,95
6120205010	Publicaciones	1.499,93	1.828,04	1.989,28
6120205011	Vigilancia-monitoreo	160,68	172,37	182,16
6120205012	Publicidad	1.335,90	167,95	2.620,00
6120207	IMPUESTO Y PATENTES	8.107,16	6.240,32	8.989,05
6120207001	Sobre activo Totales	1.599,84	1.951,69	2.025,82
6120207002	Superintendencia de Compañías	1.435,04	0,00	1.736,93
6120207003	Impuesto prediales	1.671,22	576,41	1.646,74
6120207004	Patentes municipales	2.380,45	3.074,06	2.660,11
6120207006	Permisos de funcionamiento	1020,61	638,16	919,45
61203	GASTOS SUMINISTROS Y MATERIALES	3.162,58	23.650,61	22.579,91
6120301	COMBUSTIBLES Y LUBRICANTES	184,86	236,62	371,74
6120301003	Planta Eléctrica	10,71	16,1	186,21
6120301003	Ambulancia	174,15	220,52	185,53
6120302	MATERIAL DE ASEO Y LIMPIEZA	86,91	15.240,00	11.506,11

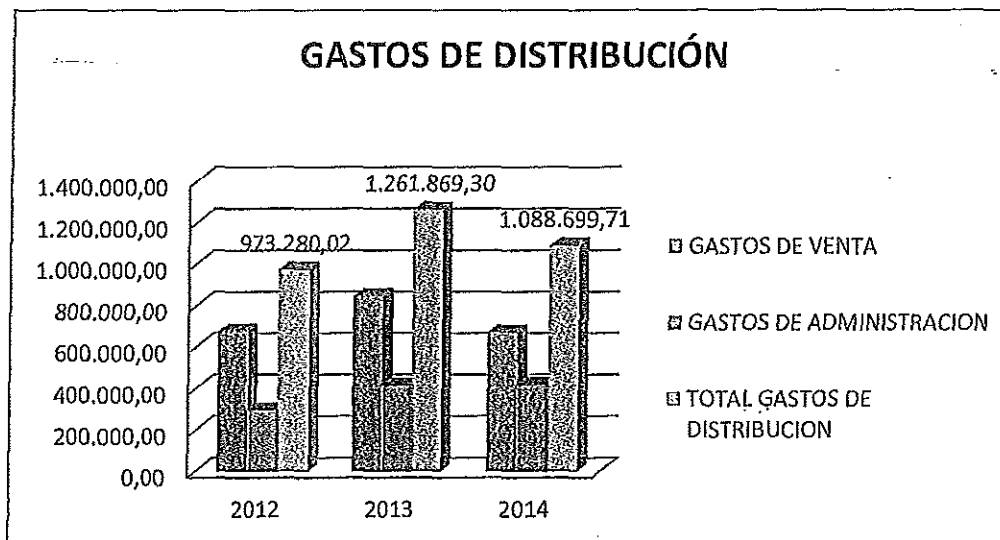
6120303	UTILES DE OFICINA Y FORMULARIOS	1.743,43	7.250,34	6.837,47
6120304	OTROS SUMINISTROS	1.089,38	656,15	3.836,09
6120305	PLACAS PREVENTIVAS	58,00	267,50	28,50
61205	HONORARIOS PROFESIONALES	9.430,30	8.350,00	15.907,83
6120501	Auditorias contable y de directorio	0,00	2.600,00	5.400,00
6120502	Asesoramiento técnico	0,00	300,00	1.165,00
6120503	Otros Honorarios	9.430,30	5.450,00	9.342,83
61206	GASTOS FINANCIEROS	7.187,46	4.333,72	5.711,77
6120601	Servicios Bancarios	40,19	35,15	537,50
6120602	Comisiones Bancarias	7.147,27	4.298,57	5.174,27
61207	GASTOS DEPRECIACION	0,00	116.358,77	115.333,03
6120701	Gasto depreciación edificio	0,00	36.291,20	36.303,71
6120702	Gasto depreciación maquinaria y equipo	0,00	61.687,62	62.873,69
6120703	Gasto depreciación muebles y enseres	0,00	10.986,64	11.039,22
6120704	Gasto depreciación equipo de computo	0,00	517,71	540,81
6120705	Gasto depreciación vehículo	0,00	4.575,60	4.575,60
6120706	Gasto amortización	0,00	2.300,00	0,00
61208	IVA QUE SE CARGA AL GASTO	25.169,61	21.218,95	24.070,78
61209	PROVISIONES PATRONALES	6.067,11	28.207,39	5.006,57
6120901	Por Jubilacion Patronal	3.328,63	25.704,21	876,98
6120902	Por desahucio	2.738,48	2.503,18	4.129,59
612097	GASTOS NO DEDUCIBLES	4.170,67	1.811,85	2.006,48
61209701	No deducibles de operación	136,47	1.575,74	597,29
61209702	No deducibles de administracion	4.034,20	236,11	1.409,12
61209704	Incobrables	0,00	0,00	0,07
61298	GASTOS GENERALES	61.749,11	27.821,89	26.994,29
6129801	Otros no especificados	43.359,34	8.114,89	6.042,29
6129802	Alícuotas torres hospitalización	17.314,00	19.707,00	20.952,00
6129803	Otros torres Hospiesaj	1.075,77	0,00	0,00
61299	PROVISION CUENTAS MALAS	1.083,19	114,96	722,78
6129901	Provisiones incobrables	1.083,19	114,96	722,78

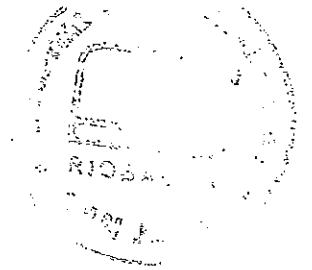




GASTOS DE DISTRIBUCION

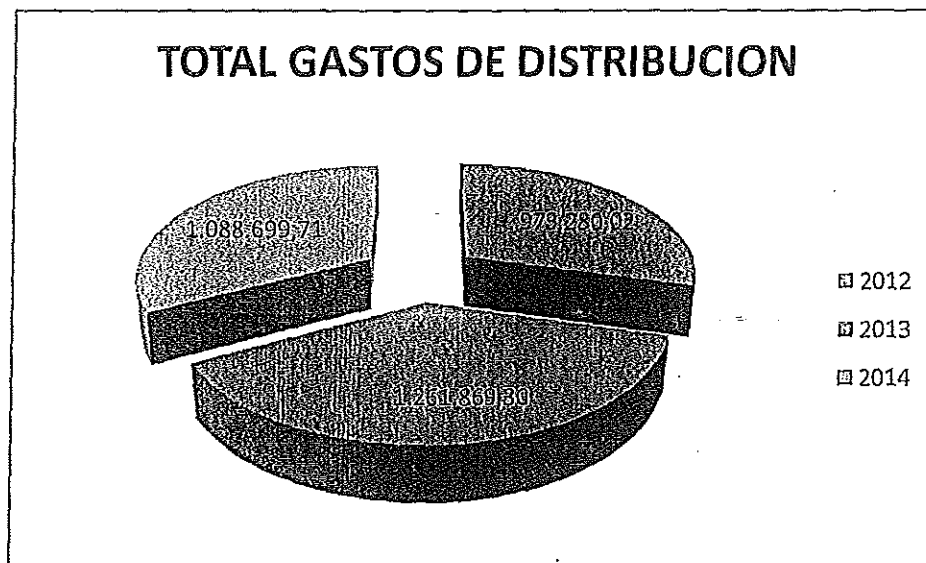
AÑO	GASTOS DE VENTA	GASTOS DE ADMINISTRACION	TOTAL GASTOS DE DISTRIBUCION
2012	676.550,83	296.729,19	973.280,02
2013	847.147,91	414.721,39	1.261.869,30
2014	669.438,18	419.261,53	1.088.699,71





TOTAL GASTOS DE DISTRIBUCION

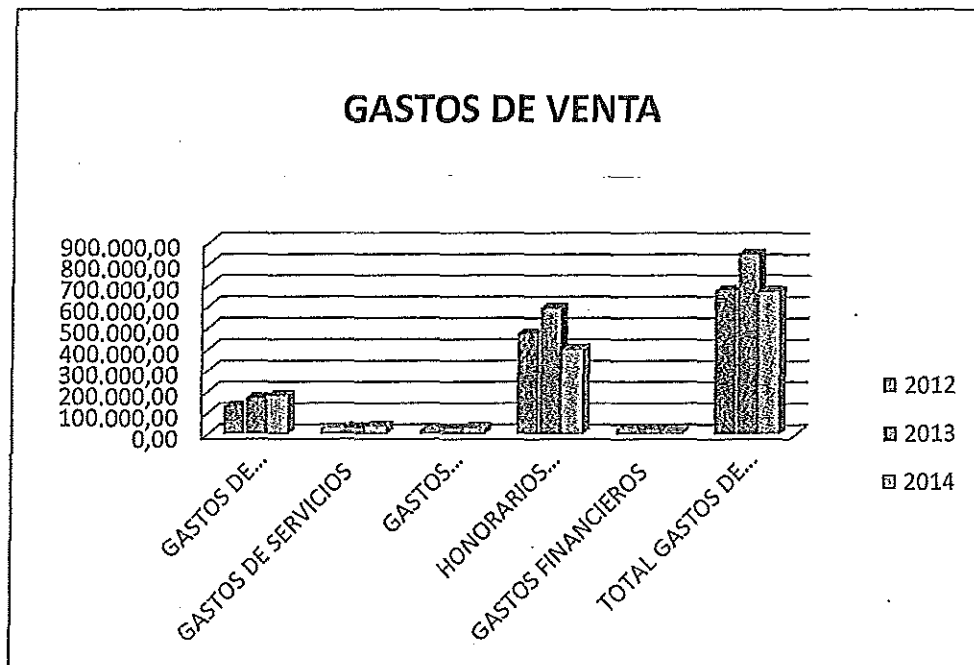
AÑO	TOTAL GASTOS DE DISTRIBUCION
2012	973.280,02
2013	1.261.869,30
2014	1.088.699,71





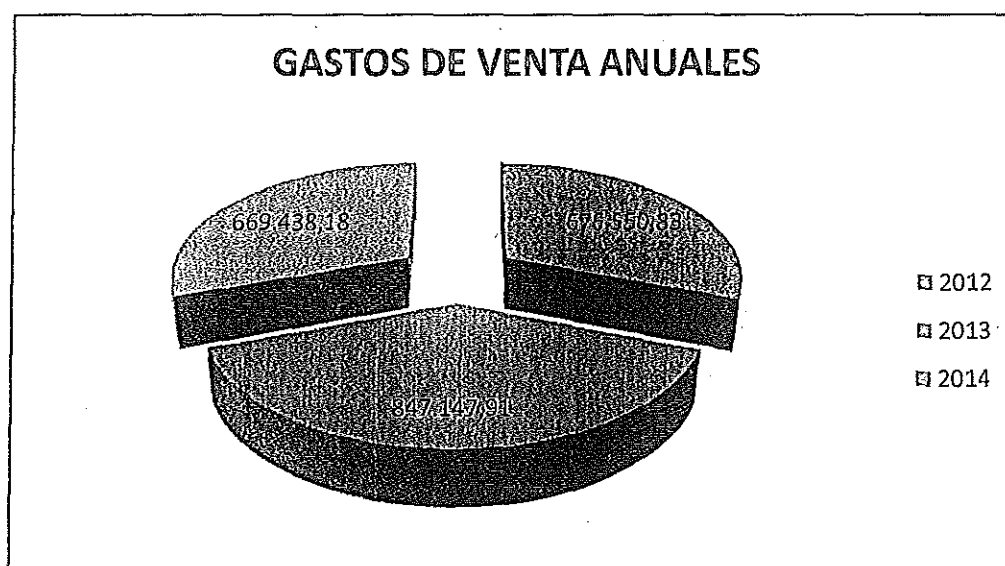
GASTOS DE VENTA

AÑO	GASTOS DE REMUNERACION	GASTOS DE SERVICIOS	GASTOS SUMINISTROS Y MATERIALES	HONORARIOS PROFESIONALES	GASTOS FINANCIEROS	TOTAL GASTOS DE VENTA
2012	130.589,79	28.113,96	17.599,53	472.818,34	27.429,21	676.550,83
2013	170.554,95	33.810,42	28.219,77	591.835,83	22.726,94	847.147,91
2014	182.198,27	38.965,02	32.873,64	397.884,94	17.516,31	669.438,18



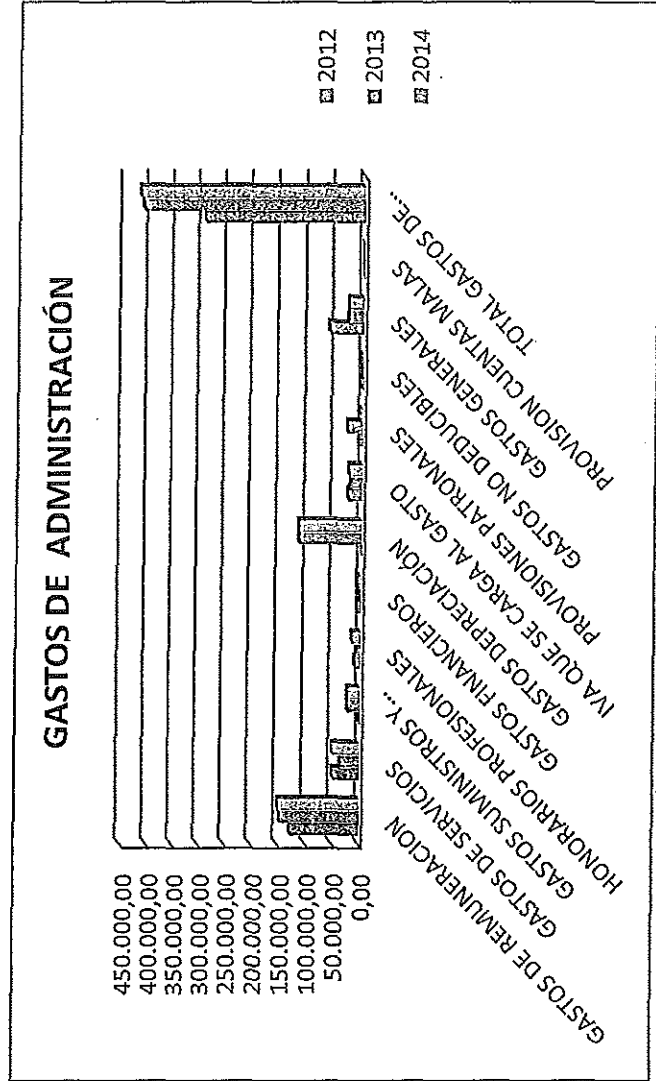
GASTOS DE VENTA ANUALES

AÑO	GASTOS DE VENTA ANUALES
2012	676.550,83
2013	847.147,91
2014	669.438,18



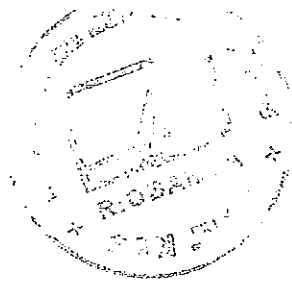
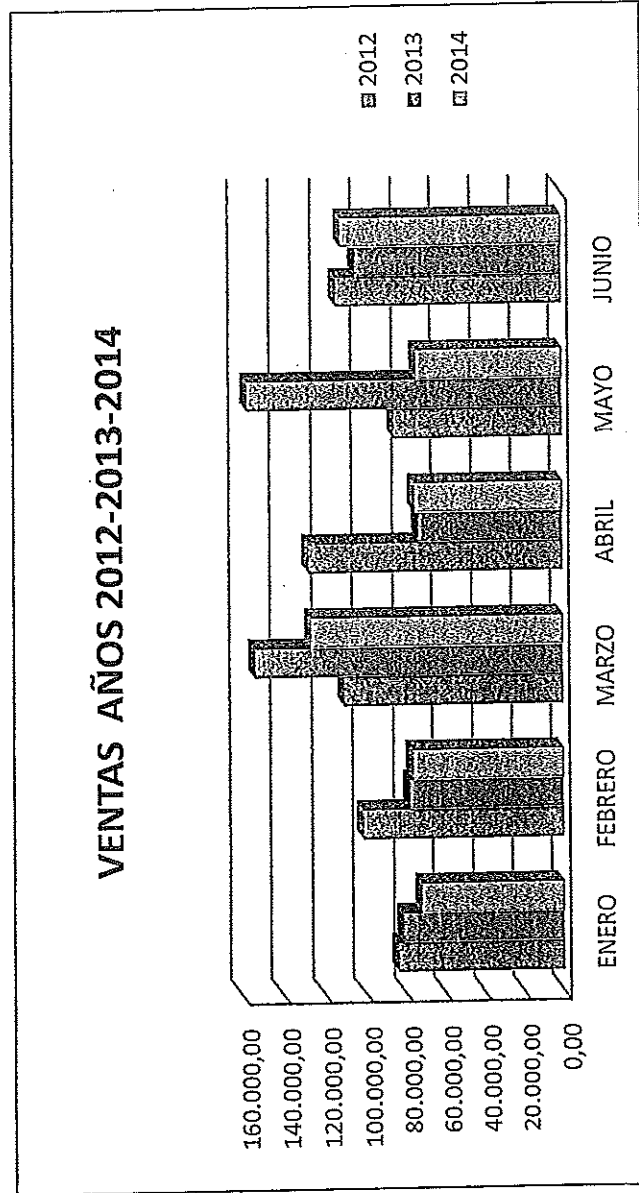
GASTOS DE ADMINISTRACION

AÑO	GASTOS DE REMUNERACION	GASTOS DE SERVICIOS	GASTOS SUMINISTROS Y MATERIALES	HONORARIOS PROFESIONALES	GASTOS FINANCIEROS	GASTOS DEPRECIACIÓN	IVA QUE SE CARGA AL GASTO	PROVISIONES PATRONALES	GASTOS NO DEDUCIBLES	GASTOS GENERALES	PROVISION CUENTAS MALAS	TOTAL GASTOS DE ADMINISTRACIÓN
2012	127.695,86	51.013,30	3.162,58	9.430,30	7.187,46	0,00	25.169,61	6.067,11	4.170,67	61.749,11	1.083,19	296.729,19
2013	147.218,59	35.634,66	23.650,61	8.350,00	4.333,72	116.358,77	21.218,95	28.207,39	1.811,85	27.821,89	114,96	414.721,39
2014	150.574,68	50.353,41	22.579,91	15.907,83	5.711,77	115.333,03	24.070,78	5.006,57	2.006,48	26.994,29	722,78	419.261,53



VENTAS AÑOS 2012-2013-2014

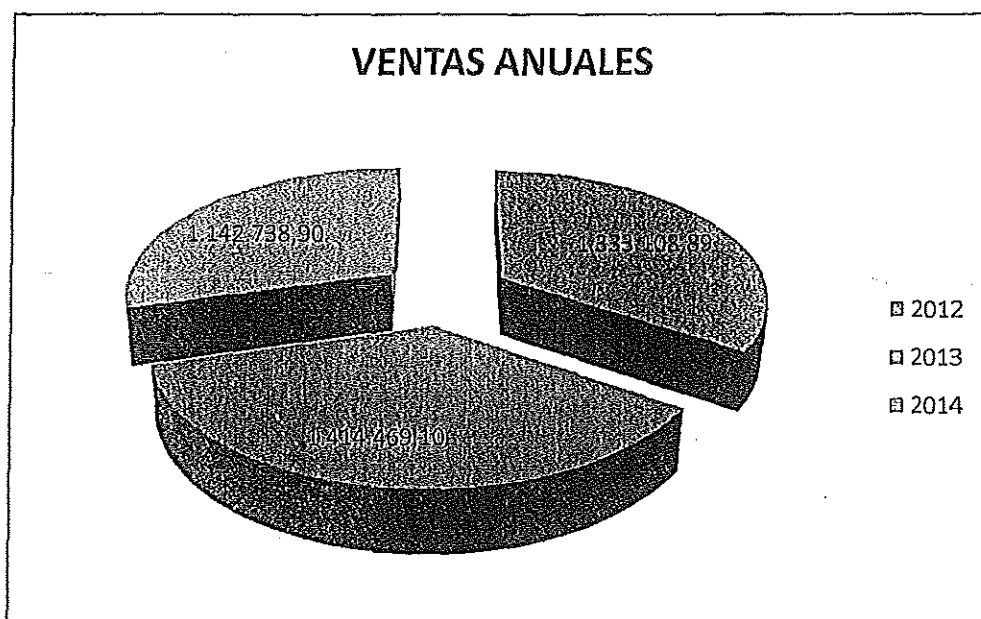
AÑO	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL POR AÑO
2012	83.970,48	101.159,08	110.352,22	127.539,93	85.362,03	113.885,07	108.892,65	116.408,51	91.126,60	133.592,41	139.029,04	121.790,87	1.333.108,89
2013	81.676,23	78.249,69	153.712,96	73.323,97	157.307,71	104.370,67	169.914,28	107.030,15	107.234,67	157.333,16	101.129,01	123.186,60	1.414.469,10
2014	72.306,58	76.372,23	126.464,74	75.058,07	74.061,59	111.290,10	108.085,99	88.240,57	96.392,23	87.185,98	132.193,65	95.087,17	1.142.738,90





VENTAS ANUALES

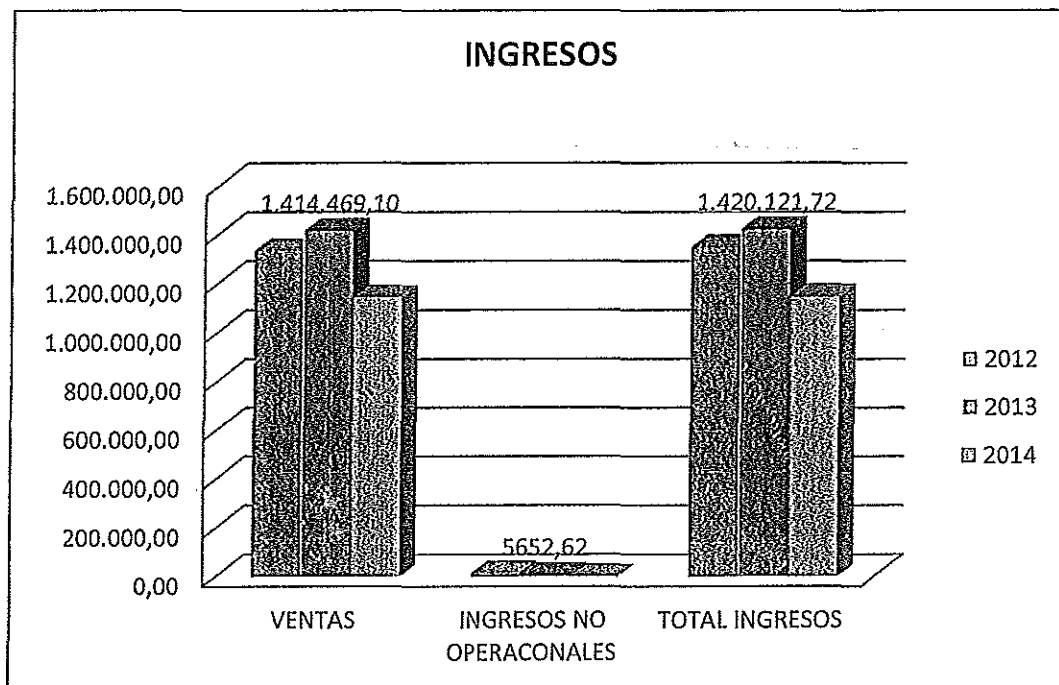
AÑO	VENTAS ANUALES
2012	1.333.108,89
2013	1.414.469,10
2014	1.142.738,90





INGRESOS

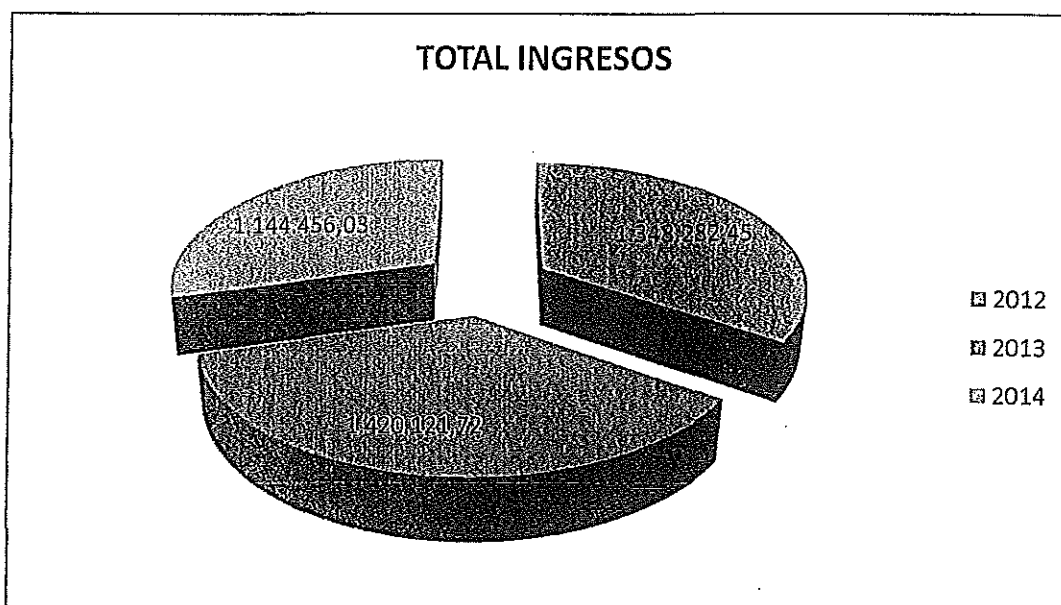
AÑO	VENTAS	INGRESOS NO OPERACIONALES	TOTAL INGRESOS
2012	1.333.108,89	15173,56	1.348.282,45
2013	1.414.469,10	5652,62	1.420.121,72
2014	1.142.738,90	1717,13	1.144.456,03





TOTAL INGRESOS

AÑO	TOTAL INGRESOS
2012	1.348.282,45
2013	1.420.121,72
2014	1.144.456,03



Handwritten signature