

HOSPITAL DE ESPECIALIDADES SAN JUAN

HOSPIESAJ S.A.

INFORME DEL GERENTE DE LA COMPAÑÍA HOSPITAL DE ESPECIALIDADES SAN JUAN HOSPIESAJ S.A., EJERCICIO ECONOMICO 2015

Señores accionistas del Hospital de Especialidades San Juan 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.

Luego de realizar un primer diagnóstico de la situación administrativa, financiera y societaria del Hospital, la gerencia emprendió un proceso incesante de gestión conducente a resolver los problemas contables, financieros y administrativos heredados de las administraciones anteriores.

El propósito fundamental de la gerencia, la presidencia y el Directorio en la primera fase fue resolver los problemas más acuciantes que acarrea el hospital, sin que exista de por medio conjeturas generadoras de conflictos. Al contrario, más allá de las discrepancias naturales que superviven en las empresas, la misión y parte de la estrategia de la gerencia consistió en trabajar y desarrollar las tareas y responsabilidades en un ambiente de conciliación y consenso.

Luego de un extenso proceso, las principales decisiones administrativas posibilitaron ir resolviendo los problemas evidenciados en los Balances de los ejercicios económicos 2012 y 2013, y, con esta base de cambios reemprender con la estructuración de los balances del 2014, respaldados en los respectivos informes de auditoría externa y del comisario revisor.

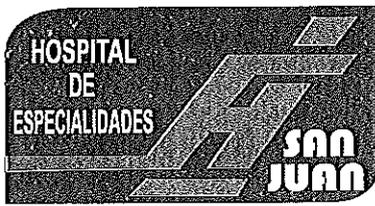
Después de un complejo y prolongado retraso, el Hospital entregó gradualmente a la Intendencia de Compañías la información administrativa, contable y financiera de los años 2012, 2013 y 2014, entrando en la fase de cumplimiento con el organismo de control.

EJERCICIO ECONOMICO 2015

1. OBJETIVOS PRINCIPALES

La gerencia durante el periodo de gestión ha trabajado arduamente enfocado en mejorar la calidad de los servicios, sustentar el crecimiento de la institución y fortalecer el liderazgo en el mercado de la salud.

Dentro del gran objetivo de propender el crecimiento institucional, el Hospital en medio de la desaceleración de las actividades económicas y la reducción de la liquidez que viene soportando el país, al 31 de diciembre de 2015 logra revertir las cifras desde una situación negativa registrada en los años 2013 y 2014, hacia el cuadrante positivo, cuyo resultado -a pesar de ser pequeño- implica un logro importante para la compañía.



HOSPITAL DE ESPECIALIDADES SAN JUAN

HOSPIESAJ S.A.

Este paso representa un nuevo punto de partida para continuar apuntalando la calidad de los servicios, el crecimiento de los ingresos y la situación financiera de la institución.

2.- ACTAS DE DIRECTORIO Y DE JUNTAS GENERALES DE ACCIONISTAS

En cumplimiento de lo establecido en la Ley de Compañías y el Art. Vigésimo Tercero del Estatuto de la Compañía, el Hospital durante el año 2015 realizó las reuniones de Directorio en las que se tomaron importantes Resoluciones, con el propósito de fortalecer y orientar eficazmente la gestión hospitalaria, administrativa, financiera y económica de la compañía.

Entre las Resoluciones tomadas, citamos las de mayor relevancia: 1.- Autorizar al Gerente para la adquisición de los equipos y accesorios para el Centro de Fisioterapia; 2.- Sugerir a la Junta la contratación del Auditor Externo periodo económico 2015 y del comisario revisor titular y suplente 2015 y 2016; 3.- Autorizan a la gerencia negociar la compra del Transductor para el equipo de Ecosonografía.

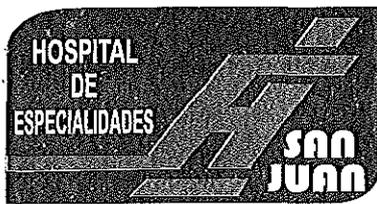
Durante el año 2015, la Junta General de Accionistas se reunió por dos ocasiones para tratar y resolver los siguientes puntos: 1.- Contratación de la auditoría externa para el periodo económico 2015; 2.- Contratación del Comisario principal para los ejercicios económicos 2015 y 2016; 3.- Conocer y resolver sobre el informe del Comisario Revisor, periodo económico 2014; 4.- Conocer y resolver sobre los Balances de Situación y de Pérdidas y Ganancias 2014; 5.- Conocer y resolver sobre el destino de los Resultados del periodo económico 2014; 6.- Autorización para la venta del patio de comidas, piso 9. Todas estas Juntas fueron convocadas y realizadas conforme lo establece la Ley de Compañías y Valores, el Reglamento y el Estatuto de la Compañía.

El libro de acciones y accionistas se encuentra debidamente registrado, firmado y foliado. Así como los expedientes y las Actas de reunión de Directorio y de Junta General de Accionistas efectuadas durante el año 2015. Esta información reposa bajo el custodio de la gerencia.

En la perspectiva de optimizar el desarrollo y continuidad de las sesiones de Directorio, la gerencia sugiere a la Junta analizar y reformar el Artículo Vigésimo Primero del Estatuto de la compañía a fin de reducir el número de vocales principales y suplentes hasta un total de 10.

3.- DESTINO DE LOS RECURSOS OBTENIDOS POR LA VENTA DEL PATIO DE COMIDAS (Locales 901-907)

Luego de un largo tiempo de mantener subutilizadas algunas instalaciones de propiedad del Hospital se analiza en Directorio y se decide en Junta General de Accionistas autorizar la venta del denominado patio de comidas (locales 901-907), ubicado en el piso 9 de las Torres Hospiesaj Siglo XXI. El propósito de esta venta consistía en disponer de un monto de recursos para destinar fundamentalmente a la compra de equipos médicos y al mejoramiento de la infraestructura física del Hospital.



HOSPITAL DE ESPECIALIDADES SAN JUAN

HOSPIESAJ S.A.

El 16 de noviembre de 2015, el gerente conjuntamente con el presidente de Hospiesaj S.A., firman la promesa de compra-venta por el valor de USD 68.000,00. El primer pago a la firma del contrato fue de USD 40.000,00, y el segundo pago, seis meses después, esto es en mayo del año 2016.

De los fondos obtenidos, se distribuyeron conforme consta en el cuadro 1:

Cuadro 1
DESTINO DE LOS FONDOS RECIBIDOS POR LA VENTA DEL PATIO DE COMIDAS
USD 68.000,00 (&)

DETALLE	VALOR
Compra a VIENNATONE del Transductor para el equipo de Ecosonografía	9.979,20
Compra al Sr. G. Macías del Equipo de Anestesia	22.176,00
Arreglo del equipo de laparoscopia	1.500,00
Arreglo del respirador neonatal	850,00
Compra a CC Soluciones del Autoclave, pago del 50% de 14.245.00	14.245,00
Pago a proveedores y otros acreedores	19.249,80
TOTAL	68.000,00

(&) El fondo formó parte del flujo de caja, por tanto tuvo una distribución atemporal.

4.- INGRESOS DEL HOSPITAL

En el contexto de recesión económica que acosa al país desde el último trimestre del año 2014, los ingresos del hospital lograron alcanzar el nivel de crecimiento que se había presupuestado para el ejercicio económico 2015, conforme podemos observar en el cuadro 2 que se sitúa a continuación.

Cuadro 2
INGRESOS DE OPERACIÓN PRESUPUESTADOS Y CONTABILIZADOS
2014-2015

AÑOS	INGRESOS PRESUPUESTADO ORIGINAL	INGRESOS PRESUPUESTADO AJUSTADO	INGRESOS CONTABILIZADOS	VARIACION %
2012	-----	-----	1'333.108,89	-----
2013	-----	-----	1'414.469,10	0.06
2014	1'154.669,00	1'145.900,00	1'142.738,90	-0.19
2015	1'080.000,00(*)	1'315.000,00(**)	1'318.953,13	0.15

(*) Ingreso presupuestado a inicio del año 2015. (**) Ingreso presupuestado ajustado a raíz de la firma del convenio con el IESS. Ver Notas en Cuadro 2.

En el año 2015 los "Ingresos de Operación" del Hospital asciende a USD 1'318.953,13, superior en el 15.42% a los obtenidos en el año 2014. El mejoramiento de los ingresos fue un factor fundamental para revertir el resultado negativo registrados en el año 2014. (Ver Cuadro 3, Ingresos de Operación 2010-2015; y, Cuadro 3.1, Resultados 2012-2015).



HOSPITAL DE ESPECIALIDADES SAN JUAN

HOSPIESAJ S.A.

Cuadro 3
INGRESOS DE OPERACIÓN
2010-2015

AÑOS	AÑOS	INGRESOS OPERACION	VARIACION	VARIACION
2010	SIN CONVENIO	957.927	-----	-----
2011	SIN CONVENIO	1 001.793	43.866	4.57 %
2012	CONVENIO	1 333.109	331.316	33.07 %
2013	CONVENIO	1 414.469	81.360	5.32 %
2014	SIN CONVENIO	1 142.739	-271.730	-19.21 %
2015	CONVENIO	1 318.953	176.214	15.42 %

*CONVENIO MAYO-DICIEMBRE 2015

Cuadro 3.1
RESULTADOS 2012-2015

AÑOS	RESULTADOS
2012	123.220,19
2013	-15.938,79
2014	-107.333,94
2015	1.399,27

Los ingresos por atención a pacientes sin convenio con el IESS durante los años 2010 y 2011 promediaron USD 979.000. En cambio, en los años 2012 y 2013, en los que el Hospital trabajó con los convenios, los ingresos promediaron USD 1'373.789,00, revelándose la importancia del convenio en los ingresos del Hospital.

La importancia del IESS se ratifica al observar que los ingresos obtenidos por el Hospital en el año 2014 (sin convenio) caen en el 19.2% respecto del año 2013, influyendo en el resultado adverso del ejercicio económico.

Cálculos conservadores basados en los ingresos del IESS del año 2013, datan que el Hospital dejó de recibir en el año 2014 por convenio un monto bruto de USD 495.000,00, y un ingreso neto de USD 100.000,00 a USD 115.000,00, valores que hubieran permitido obtener un resultado positivo.

Es indiscutible que la Política Pública de Salud, aplicada cada año con más fuerza en el mercado de la salud ha mermado la demanda de pacientes privados para convertirlos en pacientes beneficiarios de la masiva gratuidad de los servicios obtenidos a través de la Red Pública (Centros de Salud, Hospital General, ISSFA, ISSPOL) y ponderativamente del IESS.



HOSPITAL DE ESPECIALIDADES SAN JUAN

HOSPIESAJ S.A.

Ingresos provenientes del IESS

Trabajar con el IESS es coyunturalmente necesario y, visto desde los ingresos se podría considerar "vital" en la medida que las adversas condiciones económicas que atraviesa el país junto a la Política de Salud Pública de gratuidad a frenado la concurrencia de pacientes privados. Sin embargo, es indiscutible que la alta calidad en la prestación de los servicios seguirá siendo la clave para competir y capturar más pacientes privados.

Desde el interior del Hospital, el bajo giro de cama y por tanto la subutilización de las camas, habitaciones e infraestructura física y del recurso humano, acarrearán la necesidad de solventar con pacientes, en este caso derivados del IESS por efectos del convenio.

Si bien el extenso y recurrente retraso en los pagos del IESS aumenta la deficiencia de liquidez del hospital, el convenio ha permitido facturar y cobrar –aunque con marcados retrasos- USD 352.764,00 por los 8 meses (mayo-diciembre-2015) de servicios hospitalarios y de consulta externa. Ver Cuadro 4, Ingresos de Operación 2010-2015.

Si ponderamos los ingresos del IESS desde enero del año 2015, el total a generar bordearía los USD 528.000,00, considerando que el promedio mensual equivale a USD 44.000,00. (USD 44.000 x 12 meses = USD 528.000). Ver cuadro Valores facturados, promedio mensual, adjunto al informe. En esta ponderación promediada incluye los USD 10.000 que corresponde al promedio mensual de los servicios de Resonancia Magnética.

Cuadro 4
INGRESOS DE OPERACIÓN
2010-2015

AÑOS	Relación convenio	INGRESOS TOTALES	VARIACION ANUAL	INGRESOS DEL IESS (**)	Ingresos IESS / Ingresos totales
2010	SIN CONVENIO	957.927	-----	-----	
2011	SIN CONVENIO	1 001.793	4.57 %	-----	
2012	CONVENIO	1 333.109	33.07 %	360.000	27.0 %
2013	CONVENIO	1 414.469	5.32 %	390.000	27.5 %
2014	SIN CONVENIO	1 142.739	-19.21 %	-----	
2015 *	CONVENIO	1 318.953	15.42 %	352.764	26.7 %

*CONVENIO MAYO-DICIEMBRE 2015 (**) Ingresos provenientes del IESS

Más allá de las opiniones divergentes respecto de la conveniencia o no de trabajar con el IESS, *suprimir el convenio en esta coyuntura de crisis del país, mercado privado reprimido y fragilidad financiera interna, sería de alto riesgo porque no es posible dinamizar el mercado reprimido, captar más pacientes privados y ejecutar inmediatamente una renovada oferta de servicios médicos de alta competitividad.*



HOSPITAL DE ESPECIALIDADES SAN JUAN

HOSPIESAJ S.A.

Cuando no tuvimos convenio en el año 2014 los ingresos de operación cayeron en el 19.2 % respecto del año 2013, obteniendo un resultado negativo en el ejercicio económico. (Ver cuadro 3, Ingresos de Operación 2010-2015; y Cuadro 3.1, resultados 2012-2015).

Ingresos Pacientes Hospitalizados

Un total de 1082 pacientes ingresaron al hospital en el año 2015. De este total 719 recibieron cirugía y 363 tratamiento clínico (Ver informe Director Médico 2015). Dentro de este pequeño universo, entre el 25 de abril y el 31 de diciembre de 2015, 100 pacientes vinieron derivados del IESS.

Conforme la serie histórica de Hospitalizaciones 2010-2015, el promedio de paciente se ubica en 1100, en cuya serie, los años 2012 y 2013 (años de convenios con el IESS) repuntan con 1171 y 1247 pacientes respectivamente (Ver cuadro 5, pacientes hospitalizados, 2010-2015).

Cuadro 5
Pacientes Hospitalizados
2010-2015

2010	2011	2012	2013	2014	2015
1027	1042	1171	1247	1041	1082

Según el cuadro 6, en los años 2013-2015, de cada 100 pacientes hospitalizados, 66 son de atención quirúrgica.

Cuadro 6
Pacientes Quirúrgicos y Clínicos
2013-2015

HOSPITALIZADOS	2013	2014	2015
Pacientes Quirúrgicos	837	692	718
Pacientes Clínicos	410	349	364
Total	1247	1041	1082
PQ / Total	67 %	66 %	66 %

Los ingresos monetarios por hospitalización en el 2015 asciende a USD 710.229,00, cuyo monto representa el 54% del total de los "ingresos de operación" del Hospital (710.229 / 1'318.953). Ver cuadro 7, "Ingresos por Hospitalización, 2015"

Cuadro 7
Ingresos por Hospitalización
2015

	Total
Enero-Diciembre	USD 710.229



HOSPITAL DE ESPECIALIDADES SAN JUAN

HOSPIESAJ S.A.

Bajo el convenio con el IESS el hospital prestó servicios de consulta externa a 5181 pacientes.

Ingresos por servicios de ECOS

Si tomamos en cuenta los servicios de ECOS registrados durante el año 2015, del total de 5312 pacientes atendidos, 3406 (64%) corresponde a pacientes derivados del IESS, siendo este servicio el más productivo dentro del convenio, posibilitando un ingreso bruto para el Hospital de USD 98.936,00, con una utilidad ponderada del 33%. Ver Cuadro 8, pacientes e ingresos, Ecos privados más Ecos IESS, 2012-2015.

Cuadro 8
PACIENTES E INGRESOS
ECOS PRIVADOS MÁS ECOS IESS
2012-2015

CONCEPTO	2012	2013	2014	2015
CONSULTA	1826	1789	1904	1580
HOSPITALIZADOS	75	40	24	36
SEGUROS PRIVADOS	16	16	521	112
EMERGENCIAS	102	77	143	178
I.E.S.S.	1709	1935	0	3406
TOTAL PACIENTES	3728	3907	2592	5312
<i>IESS / TOTAL PACIENTES</i>	46 %	51 %	-----	64 %
TOTAL INGRESOS	103.596	114.447	81.664	116.621

Los ingresos provenientes de los ECOS de pacientes derivados del IESS ascienden a USD 98.936,75, valor que representa el 84% de los ingresos obtenidos por "Ecos privados más Ecos IESS" ($98.936,75 / 116.621 = 84.8\%$). Ver datos ingresos "Ambulatorio" de pacientes del IESS.

Los servicios de Ecos brindados a pacientes derivados del IESS aportan con el 28% (98.936,75 / 352.764) en los ingresos que el Hospital recibe por servicios ambulatorios y hospitalarios, según convenio.

Si dividimos el ingreso por Ecos de pacientes derivados del IESS por los Ingresos de Operación (98.376,75/ 1'318.953), la participación es del 7.5 %.

Los servicios de Resonancia registra USD 86.046, de los cuales el Hospital recibe el 10%, esto es USD 8.604.



HOSPITAL DE ESPECIALIDADES SAN JUAN

HOSPIESAJ S.A.

Los honorarios de los médicos por concepto de los servicios prestados a los pacientes derivados del IESS (abril 25-diciembre 31, 2015) asciende a USD 41.256,99, que se distribuyen conforme el listado que consta adjunto al informe.

En la perspectiva de que el hospital se proponga como objetivo de corto plazo depender en menor grado de los pacientes derivados del IESS, y capturar más pacientes privados, se debe implementar con urgencia una estrategia para innovar los equipos médicos en las áreas de mayor rentabilidad; repotenciar las especialidades médicas y el recurso humano; y, mejorar la infraestructura física del Hospital.

Este conjunto de acciones permitiría arribar hacia 5 situaciones: Calificarse como Hospital de tercer nivel, recuperar competitividad en el mercado de pacientes privados, elevar la calidad de los servicios, incrementar los ingresos de operación y mejorar la posición financiera.

Ingresos por servicios de farmacia y laboratorio

La farmacia genera USD 43.424 provenientes de la entrega de medicamentos a los pacientes derivados del IESS. Este monto representa el 19% del total de ingresos de la farmacia (43.424 / 224.951). Ver cuadro 9, Ingresos farmacia, 2015.

Cuadro 9
INGRESOS FARMACIA
2015

IVA	TOTAL
0%	147.326
12%	77.625
TOTAL	224.951

Las ventas de farmacia podrían incrementarse hasta un 10% si trabajamos mancomunadamente con los médicos de los consultorios a fin de que las recetas sean adquiridas en la farmacia del Hospital.

El área de Laboratorio representa un importante apoyo para los pacientes del hospital. Durante el año 2015 ha generado USD 68.352,40, cuyo monto aporta con el 5.2 % en el pastel de los ingresos de operación del Hospital. Esta cifra es similar a la del año 2014, y superior en USD 9.150 a la del año 2013. La facturación a los pacientes derivados del IESS llega al 10% de los ingresos del laboratorio.



HOSPITAL DE ESPECIALIDADES SAN JUAN

HOSPIESAJ S.A.

Se debe analizar con mayor profundidad y objetividad los rubros y servicios de esta área a fin de decidir los ámbitos que amerite potenciarlo y fortalecerlo, acrecentando la confianza de sus resultados y la generación de mayores ingresos.

Ingresos por Servicios de Rayos X

Rayos X a pesar de contar con un equipo de muy buena calidad y de funcionamiento digital en el año 2015 capta 1520 pacientes, denotando poca demanda de estos servicios, subutilización de la infraestructura y del recurso profesional. El 9% son pacientes derivados del IESS.

En el año los ingresos suman USD 40.843,00, inferior en USD 9.200 al valor alcanzado en el 2014.

Su rendimiento débil precisa analizar la relación costo-beneficio y formular alternativas que forjen mayores ingresos y rentabilidad.

5.- EVOLUCIÓN DE LOS GASTOS

Conforme podemos observar en la "Matriz de Gastos 2012-2013-2014-2015", el volumen de Gastos de Distribución incurridos en el año 2015 asciende a 1'123.060,59, apenas superior con el 3.1% respecto del año 2014.

Los Gastos de Ventas (relacionados directamente con el negocio del Hospital) se reducen en el 0.8%, mientras que los Gastos Administrativos (indirectos respecto de los servicios hospitalarios y de salud) trepan en el 9.6%. En este aumento influyen las cuentas de Gastos Depreciación, Provisiones Patronales y Gastos no Deducibles. Ver cuadro 10 y Matriz de Gastos 2012-2015.

Cuadro 10
MATRIZ DE GASTOS
2012-2015

GASTOS	2012	2013	2014	2015
GASTOS DE DISTRIBUCIÓN	973.280	1.261.869	1.088.699	1.123.060
Gastos de Venta	676.550	847.147	669.438	663.773
Gastos de Administración	296.729	414.721	419.261	459.286

El aumento que se observa en la cuenta Gastos Remuneraciones del grupo de administración, son producto básicamente del incremento salarial que el gobierno decreta en enero de cada año.

Según el reporte de la Matriz de Gastos, las Remuneraciones dentro de los Gastos de Ventas entre el 2014 y 2015 desciende en el 2 %. En cambio los Gastos Remuneraciones Administrativos aumentan el 1 %. Variaciones imperceptibles.



HOSPITAL DE ESPECIALIDADES SAN JUAN

HOSPIESAJ S.A.

Las remuneraciones tanto de Ventas como de Administración representan el 25% respecto del total de los ingresos de operación, inferior en 4 puntos al registrado en el año 2014.

Al relacionar las remuneraciones respecto del total de Gastos de Distribución, la participación llega al 29% en el año 2015, menor en 1 punto al que reporta el año 2014.

El crecimiento de los gastos en el orden del 3.1%, así como el austero comportamiento de las remuneraciones, redundan en el resultado positivo –aunque mínimo- que reporta el ejercicio económico de la compañía en el 2015.

Dentro de un esquema de sostenida austeridad, la institución podría endurecer y optimizar algunos rubros, en particular el pago de horas extras.

6.- CONSTRUCCION DEL CENTRO DE FISIOTERAPIA

La gerencia en conjunción con el presidente de la compañía y el Directorio había proyectado que la inversión en la construcción y habilitación del Centro de Fisioterapia podía representar el costo de oportunidad más adecuado, considerando que la ciudad no dispone de un centro privado que brinde servicios de fisioterapia y rehabilitación de alta calidad, destinado a un segmento de pacientes privados con capacidad de solventar estos servicios.

El total de recursos monetarios destinados a este proyecto ascendió a USD 71.000,00, de los cuales USD 38.000,00 fueron destinados a la compra de equipos y accesorios del Centro, la bomba de calor, y la diferencia a la construcción y habilitación de las áreas.

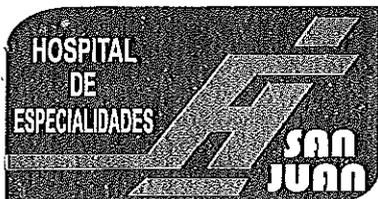
Es pertinente reconocer que el 65% de la obra fue financiada con recursos del Hospital, cuyos grandes esfuerzos significó restar liquidez a la compañía, bajo la propuesta de que con un marketing agresivo el centro penetraría en el mercado para generar ingresos de recuperación y complementarios para el hospital.

En esta perspectiva, inmersos en el convenio de salud, el hospital estuvo a punto de rentar todo el Centro de Fisioterapia al IESS, durante 8 o 10 meses, por un valor mensual de USD 6.000,00, evento que hubiera permitido recuperar un 75 % de la inversión en el corto plazo.

Desafortunadamente este contrato no pudo concretarse porque el IESS decidió postergar el arrendamiento dada las restricciones presupuestarias y las condiciones de iliquidez que experimentaba el país.

Para habilitar y estrenar el servicio de la piscina y el hidromasaje se requiere completar el entubado con una inversión adicional cercana a los USD 3.000,00

Tengo plena confianza que el Centro de Fisioterapia rendirá los frutos esperados con la aplicación de una estrategia agresiva de marketing que contemple las herramientas del mercado para capturar pacientes. La rehabilitación es una necesidad permanente de un amplio universo de pacientes que debe ser cubierto con eficiencia y alta calidad de los servicios. *JG*



HOSPITAL DE ESPECIALIDADES SAN JUAN

HOSPIESAJ S.A.

7.- CUENTAS POR COBRAR

Uno de los problemas heredados 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 **11202 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, algunos de relativa prolongación.

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 la cuenta más alta que ha causado el desfase de liquidez y ha distorsionado la relación de cobros con la de pagos.

La Cuenta **11202 Deudores Comerciales y Otras Cuentas por Cobrar** reporta un saldo al 31 de diciembre de USD 210.916 cantidad en la que USD 182.000 corresponde cobrar al IESS., 15.536 a tarjetas de crédito, y la diferencia son valores pendientes de cobro a terceros que se encuentran en proceso legal, tales como el cobro de una letra y la deuda vinculada al terreno de penipe.

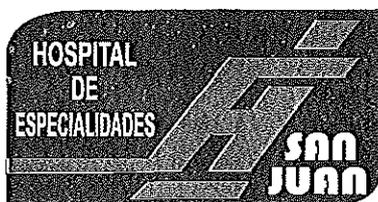
En particular, el cobro al IESS es complejo porque depende de la auditoria que realice la institución, de las objeciones a la información documentada y finalmente del pago que lo ha venido realizando con varios meses de retraso.

En este punto, es importante mencionar que los médicos tienen la responsabilidad de apoyar con la información que se requiere escribir y sellar, oportuna y acertadamente en las Historias Clínicas. La deficiencia de datos en las Historias Clínicas genera un marcado retraso en el envío de la información y en el cobro de los valores al IESS.

8.- ACREEDORES COMERCIALES Y OTRAS CUENTAS POR PAGAR

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 2015 la suma de USD 137.783,00, de cuyo monto, la cuenta **Proveedores** registra USD 80.012. Ver cuadro 11, **acreeedores comerciales y otras cuentas por pagar**.

El monto elevado de la cuenta **proveedores** y sus vencimientos de corto plazo 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**.



HOSPITAL DE ESPECIALIDADES SAN JUAN

HOSPIESAJ S.A.

Cuadro 11

211 ACREEDORES COMERCIALES Y OTRAS CUENTAS POR PAGAR

CÓDIGO	CUENTA	2012	2013	2014	2015
211	ACREEDORES COMERCIALES	154.282	118.668	166.685	137.783

9.- ACCIONES A EMPRENDER

Para ser más competitivos, elevar la calidad de los servicios, incrementar los ingresos, mejorar el nivel de liquidez y generar utilidades, es urgente e imprescindible aplicar las siguientes acciones:

1. Debatir y aprobar el Plan Estratégico de la Empresa.
2. Estructurar y aprobar las políticas de la empresa
3. Procesar un aumento de capital fresco orientado específicamente a la compra de equipos médicos y modernizar la infraestructura física del hospital.
4. 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.
5. Implementar un agresivo plan de marketing que potencialice la penetración en el mercado y la captura de más pacientes privados.
6. Persistir la política de cobros a fin de avanzar con la recuperación de la cartera.
7. Formular los procedimientos para servir a los pacientes en condiciones de alta calidad y mayor productividad.
8. Estructurar una reingeniería del recurso humano, los procesos y las funciones.
9. Implementar un plan de capacitación continua y modernización del recurso humano para optimizar las destrezas y habilidades, empoderar y concientizar la cooperación y el trabajo en equipo.
10. Continuar y finalizar la implementación del programa Hospitalario y contable que sistematice toda la información del Hospital.

La gerencia agradece la atención dispensada y espera solventar las inquietudes de los accionistas.

Atentamente,

Luis Izurieta Escudero. Econ.

Gerente General

Hospital de Especialidades San Juan Hospiesaj S. A.

