



HOSPITAL "SAN JUAN" HOSPIESAJ S.A.

Porque la salud es un derecho de todos y no un privilegio de pocos

INFORME DE GERENCIA DE LA COMPAÑIA HOSPITAL SAN JUAN HOSPIESAJ S.A., EJERCICIO ECONOMICO 2018

Periodo: enero – diciembre 2018

Riobamba, 12 marzo 2019

Señores accionistas del Hospital San Juan HOSPIESAJ S.A.

La Junta general de accionistas del Hospital San Juan HOSPIESAJ S.A, reunida el 18 de septiembre del 2018, resolvió designarme como Gerente general de la compañía por un período de dos años, según consta en el acta de dicha fecha.

Con los antecedentes expuestos y en concordancia con lo dispuesto en los estatutos vigentes Art. Trigésimo, Atribuciones del Gerente General, tengo el agrado de dirigirme a ustedes señores socios, para poner a vuestra consideración el informe de las actividades desarrolladas por la gerencia de la Compañía, en el periodo de enero a diciembre del año 2018.

1.- Gestión de planificación.

En sesión de directorio de fecha 28 de febrero del 2018 , se aprobó el Plan Operativo y presupuesto para el ejercicio económico 2018, mismo que fue construido bajo la metodología del Balance Score Care, sus objetivos estratégicos se diseñaron para las 4 perspectivas propuestas en la mencionada metodología: Clientes, procesos, Innovación y aprendizaje y financiero.

Los objetivos y actividades propuestas se cumplieron en un 80.17%.

El presupuesto de ingresos superó las expectativas previstas; los ingresos programados para el 2018 fueron de \$1.842.987.21 , sin embargo, se registran ingresos totales por \$ 3.077.200.21 es decir un 66.96 % más de lo estimado.

Frente al escenario descrito, fue necesario hacer una reforma al presupuesto de ingresos, incrementándolo en 530.000 dólares, obteniendo un presupuesto codificado de 2.372.987.21, del cual se ejecutó un 93.71%. No fue necesario recurrir a financiamiento externo para realizar las actividades programadas y definidas como prioritarias.



HOSPITAL "SAN JUAN" HOSPIESAJ S.A.

Porque la salud es un derecho de todos y no un privilegio de pocos

2. Producción de los servicios de salud.

2.1 Comportamiento de los Servicios hospitalarios

Prácticamente todos los servicios del hospital experimentaron un crecimiento importante desde el año 2016. En promedio del 2016 al 2018 el incremento de la producción en promedio alcanza al 173.47% fruto de la consolidación con el convenio de la red pública de salud. El servicio de laboratorio, y fisioterapia fueron los que mayor crecimiento experimentaron en el año 2018 con el 172.88% y 307.82% respectivamente. (Anexo 1)

2.2.- Indicadores hospitalarios 2018

El porcentaje de ocupación de camas es el indicador hospitalario de mayor impacto, es un producto final que dinamiza la producción de los servicios intermedios tales como laboratorio, imagen, farmacia, rehabilitación etc. Su crecimiento del 2016 al 2018 es altamente significativo, considerando las camas oficialmente declaradas al INEC, su ocupación pasó del 38.7% al 97.9% es decir un 152.97% más. El giro de cama pasó de 62 a 81.1 durante el período comparado.

La tasa de mortalidad del año 2018 alcanza al 0.4, como producto de la incorporación a nuestra cartera de servicios pacientes paliativos derivados de la red pública y el funcionamiento del servicio de terapia intensiva, evidentemente el hospital atendió pacientes de mayor complejidad, en muchos casos cubrió la demanda de procedimientos que le corresponden al tercer nivel de atención. (Anexo 2)

3.- Gestión de convenios con la red.

El Hospital San Juan sin duda es uno de los prestadores de salud más estratégicos de la red complementaria de salud, tanto por las condiciones técnicas y físicas con las que presta atención médica, como por la diversidad de su cartera de servicios, en la actualidad se cuenta con 31 especialidades en los diferentes servicios, siendo fuertes y exclusivos en varios de ellos.

El convenio con la Red Pública de Salud se consolidó en el año 2018, los recursos que dicha red inyecta son altamente significativos, siendo el IESS el mayor financiador con el 76.59% del total de ingresos generados en el año, el MSP aporta el 11.12% y los pacientes particulares el 12.29%.

A la red pública de salud se brindaron servicios de salud hospitalarios y ambulatorios por un valor de 2.892.373.14 dólares, mientras los pacientes particulares generaron 405.273,23 dólares en el año. (Anexo 3)

De los servicios prestados, a la fecha de presentación del informe, el Seguro General del IESS ha cancelado hasta el mes de noviembre 2018, tanto la atención ambulatoria como hospitalaria. El Seguro Social Campesino hasta septiembre la atención hospitalaria y el MSP hasta junio la atención hospitalaria

y hasta octubre lo ambulatorio.

Es importante señalar el gran esfuerzo que el proceso de cobro demanda, tanto por la complejidad como por el volumen de este, siendo indispensable contar con una herramienta informática adecuada que ayude al trámite, evitando la contratación de personal administrativo que encarezca el costo de producción de los servicios. El programa informático inició a funcionar desde noviembre del 2018, siendo indispensable su consolidación en el 2019.

4.- Gestión de costos de servicios de salud

Se continuó con el estudio de costos, como herramienta de gestión estratégica para la toma de decisiones, ello permitió utilizar con mayor eficiencia los recursos de la empresa y corregir desviaciones en forma oportuna. El costo fijo representa el 81.12% del costo total. El pago por concepto de mano de obra del personal que labora en el hospital como trabajadores permanentes y profesionales de apoyo en áreas de hospitalización, quirófano, nutrición, farmacia, laboratorio, administrativos etc. es el 80.14% del costo fijo, la depreciación de equipos el 8.57%, uso de infraestructura 2.53% entre los más importantes. El costo administrativo del hospital es de 30.26%. No cabe duda que los servicios de laboratorio y fisioterapia son los que mejores resultados económico representan en el ejercicio económico analizado.

Comparando con el Tarifario de la Red Pública, casi todos los servicios generan una rentabilidad aceptable, excepto hospitalización; el servicio de emergencia tiene problemas de registros que no permiten evidenciar su real comportamiento. Es importante señalar la importancia de mejorar cada vez la calidad del gasto a fin de garantizar resultados confiables. La relación del costo promedio en cada servicio puede evidenciarse en el anexo No. 4. (Anexo 4)

5.- Gestión de equipamiento e infraestructura

Durante el ejercicio económico, se han realizado las importantes inversiones en equipamiento e infraestructura, por un valor de 213.605,6 dólares. Las inversiones realizadas son requerimientos básicos que demandó el hospital, tanto por los años de uso de sus equipos e infraestructura y la necesidad de incorporar tecnología actualizada, modernizar sus instalaciones para cumplir con requerimientos que la actual normativa de licenciamiento y calificación exige a través de autoridad sanitaria e instancias respectivas como el ACESS.

Es importante señalar que dichas inversiones fueron en:



HOSPITAL "SAN JUAN" HOSPIESAJ S.A.

Porque la salud es un derecho de todos y no un privilegio de pocos

Concepto	Valor
Mejoras a la infraestructura (Cambio de techos, puertas, pisos, iluminación en servicio de hospitalización, quirófano, mejoras en laboratorio, fisioterapia, entre otras)	28.006.58
Mobiliario (Camas, sofás camas etc)	32.274.35
Maquinaria y equipo (Equipo médico y general, tales como Arco en C, RX portátil, lámpara cieúfita, mesa quirúrgica, monitor fetal, ventilador, electrocardiógrafo, equipos de laboratorio, equipos para fisioterapia, etc	143.300.04
Equipos cómputo	10.024.63
Total	213.605.6

6.- Gestión financiera

La gestión financiera del ejercicio 2018, estuvo caracterizada por:

- Pago oportuno a proveedores, que permitieron mantener niveles de confianza para contar con provisión de medicamentos e insumos suficientes para la prestación de servicios.
- La utilidad neta luego de deducción de impuestos y reparto de utilidad a trabajadores paso de \$24.956.61 en el año 2016 a \$ 85.169, 15 en el 2017 y a \$ 177.716.82 en el 2018 El incremento es altamente significativo (612.10% comparando con el 2016). Es muy satisfactorio contar con esos resultados si se consideran que, en los años 2014, 2015, los resultados fueron desfavorables (pérdidas en el ejercicio).
- ✓ Los ingresos líquidos por ventas de servicios de salud, pasaron de \$ 1.473.736.12 del año 2016, a \$ 2.005.733.56 en el 2017 y \$ 2.571.767.24 en el 2018, cifra que representa un 74.5% de incremento en relación al 2016 (\$ 1.098.031.12). Efectivamente el ingreso es mayor aun en el 2018, si se consideran que existen valores auditados y no pagados a diciembre 2018 por un valor de \$505.432.97, en cuyo caso el incremento alcanza al 108.8%
- ✓ Los activos crecieron un 82.6 % como consecuencia del incremento de equipamiento médico, informático, revalorización del edificio. El Patrimonio del hospital pasó de 915.527.55 dólares en el 2015 a \$ 929.302.21 en el 2016, a \$1.013.736.12 en el 2017 y \$1.596.634.68 en el 2018, cifra que representa el incremento del 71.81% del 2016 al 2018.

En el anexo 5, puede observarse el comportamiento de las principales cuentas.



HOSPITAL "SAN JUAN" HOSPIESAJ S.A.

Porque la salud es un derecho de todos y no un privilegio de pocos

Según los resultados expuesto en los estados financieros y calculando índices financieros (Anexo 6) concluimos que el Hospital de San Juan ha mejorado su nivel de solvencia, autonomía, y liquidez en el año 2018, convirtiéndose en una empresa saludable, sólida y en continuo crecimiento.

7.- Otras acciones importantes.

- ✓ Jerarquización del hospital, pasando del hospital básico a hospital general, acción impulsada desde la Dirección Médica.
- ✓ Reforma a los estatutos de la empresa por cambio de la razón social, exigida desde la autoridad sanitaria.
- ✓ Fortalecimiento del control interno.
- ✓ Ampliación de la cartera de sercicios de laboratorio, disminuyendo la compra de servicios a laboratorios externos y fundamentalmente garantizando oportunidad en la entrega de resultados.
- ✓ Inicio del proceso de mecanización de la atención, a traves de un programa informático que permite contar con la historia clínica única y fortalece la gestión de cobro de los servicios de salud.
- ✓ Ampliación de horarios de atención en el servicio de laboratorio e imagen, contando con atención las 24 y 12 horas respectivamente.
- ✓ Los procesos de cobro a la red pública a pesar de ser complejos y largos se han cumplido con normalidad.

8.- Propuesta de gerencia sobre destino de las utilidades del ejercicio económico

En los estados financieros se refleja la utilidad a distribuir a los accionistas, por un valor de \$ 177.716.82 considerando que el mejoramiento de la utilidad está basada en la presencia de un convenio cuyo plazo es impredecible , se recomienda distribuirla parcialmente (25%) , la diferencia mantenerla como un respaldo para posibles resultados desfavorables de ejercicios posteriores.

El presente informe someto a vuestra consideración, no sin antes presentar mi agradecimiento por la confianza depositada.

Atentamente,



Econ. Mary Pesantez León

Gerente General Hospital San Juan HOSPIESAJ S.A.

ANEXO 1 PRODUCCIÓN DE LOS SERVICIOS DE SALUD.

PRODUCCIÓN DE LOS SERVICIOS DE SALUD 2016-2018						
SERVICIO	UNIDAD DE PRODUCCION	2016	2017	2018	% incremento 2016-2018)	% 2017/2018
Hospitalización	Egresos hospitalarios	930	1121	1217	30,86	8,56
Días paciente	Días paciente	2120	4664	5360	152,83	14,92
Quirófano	Cirugías	711	704	848	19,27	20,45
Emergencias	Atenciones emergencia	1297	1058	775	-40,25	-26,75
Radiología	Exámenes RX	2372	2407	4045	70,53	68,05
Laboratorio	Exámenes laboratorio	11466	13697	37377	225,98	172,88
Rehabilitación pacientes	Sesiones fisioterapia	137	314	676	393,43	115,29
Rehabilitación	Procedimientos	975,44	2237	9123	835,27	307,82
Farmacia	Recetas	10933	13398	17425	59,38	30,06
Dietética	Raciones	2703,91	3706,36	4679,37	73,06	26,25
Lavandería	Kilos	17452	49046	54096	209,97	10,30
Ecosonografía	Estudios ecosonografía	10732	14095	16243	51,35	15,24

ANEXO 2.- PRINCIPALES INDICADORES HOSPITALARIOS

Variable	2016	2017	2018
% Ocupación de camas	38.7	85.2	97.9
Giro de cama	62	74.7	81.1
Intervalo de giro	3.6	0.7	0.1
Promedio días estada	2.3	3.2	3.2
Promedio diario pacientes	5.8	12.8	15
Tasa de mortalidad	0.2	1.4	0.4



HOSPITAL "SAN JUAN" HOSPIESAJ S.A.

Porque la salud es un derecho de todos y no un privilegio de pocos

ANEXO 3.- INGRESOS POR SERVICIOS DE SALUD: RED PUBLICA Y PARTICULARES

RESUMEN GENERAL DE INGRESOS GENERADOS EN 2018: RED PUBLICA

	IESS HOSPITALARIO	IESS AMBULATORIO	SSC HOSPITALARIO	SSC AMBULATORIO	MSP HOSPITALARIO	MSP AMBULATORIO	TOTAL RED	PARTICULARES	TOTAL
ENERO	49.968,99	50.056,01	11.850,10	-	-	-	111.815,10	41.729,89	153.544,90
FEBRERO	46.509,15	45.945,88	11.373,65	-	-	-	103.828,68	41.539,60	145.368,28
MARZO	69.973,44	63.303,12	17.180,22	-	-	-	150.456,78	46.324,37	196.781,15
ABRIL	123.243,57	53.936,21	12.474,26	-	10.154,36	-	199.808,40	32.016,98	231.825,38
MAYO	67.406,23	66.572,35	7.797,57	-	41.964,09	-	183.740,24	38.210,95	221.951,20
JUNIO	121.362,92	66.861,76	44.483,54	2.392,67	31.910,61	7.086,75	274.098,25	34.853,27	308.951,52
JULIO	88.855,41	64.656,48	42.722,62	3.312,13	25.400,13	4.300,24	229.247,01	34.248,56	263.495,57
AGOSTO	120.668,67	72.435,47	3.990,32	-	30.145,94	5.967,48	233.207,88	30.715,05	263.922,93
SEPTIEMBRE	118.666,67	79.687,35	22.663,89	-	15.118,05	6.353,95	242.489,91	23.949,98	266.439,89
OCTUBRE	164.430,50	105.385,67	56.652,56	6.997,85	68.831,87	5.884,21	408.183,06	29.644,24	437.827,30
NOVIEMBRE	102.646,60	121.851,62	42.068,65	11.829,32	68.577,07	4.458,22	351.431,48	16.363,35	367.794,83
DICIEMBRE	150.540,28	115.252,03	68.217,59	29.542,85	28.569,72	11.943,83	404.066,35	35.677,07	439.743,42
TOTAL	1.224.212,43	905.944,00	341.475,37	54.074,82	320.671,84	45.994,68	2.892.373,14	405.273,23	3.297.646,37
%	37,12	27,47	10,36	1,64	9,72	1,39	87,71	12,29	100,00

ANEXO 4. COSTOS DE PRODUCCIÓN

COMPORTAMIENTO DE LOS COSTOS DE PRODUCCIÓN DE SERVICIOS DE SALUD 2018

Mes	Costo Fijo	Costo Variable	Costo Total	COMPOSICIÓN DEL COSTO FIJO							
				Mano Obra	Servicio Básico	Gastos finan.	Tasas y contr.	Depreciación	Uso infraes	Total costo fijo	
Tipo de Costo											
Enero	56.422,11	13.786,03	70.208,14	45.363,75	2.457,14	355,71	1.749,20	4.793,12	1.658,19	56.422,11	
Febrero	57.318,69	14.391,81	71.710,50	46.272,53	2.289,89	278,01	1.749,20	5.060,67	1.658,19	57.318,69	
Marzo	66.098,43	14.748,41	80.846,84	53.082,83	2.447,15	284,53	3.549,10	5.076,63	1.658,19	66.098,43	
Abril	65.471,15	18.378,23	83.849,38	54.171,68	2.517,00	181,51	1.749,20	5.193,57	1.658,19	65.471,15	
Mayo	61.023,05	15.056,26	76.079,31	46.835,84	2.818,61	1.918,78	1.909,20	5.832,43	1.658,19	61.023,05	
Junio	64.590,67	16.495,96	81.086,63	49.834,39	2.593,00	383,96	4.336,29	5.724,84	1.658,19	64.590,67	
Julio	63.580,65	13.105,00	76.685,65	51.439,79	2.406,62	578,79	1.749,20	5.743,06	1.658,19	63.580,65	
Agosto	65.066,85	16.250,08	81.316,93	52.612,90	2.447,49	721,62	2.129,20	5.497,45	1.658,19	65.066,85	
Septiembre	70.696,19	14.208,33	84.904,52	54.539,82	2.168,60	835,13	5.975,95	5.518,30	1.658,19	70.696,19	
Octubre	76.071,31	19.932,77	96.004,08	61.200,36	2.587,37	1.774,50	1.749,10	7.101,79	1.658,19	76.071,31	
Noviembre	69.822,55	13.049,02	82.871,57	57.122,12	2.326,41	480,82	2.513,29	5.722,12	1.658,19	69.822,55	
Diciembre	70.190,78	13.658,90	83.849,68	57.568,94	2.575,11	399,25	1.869,20	6.120,09	1.658,19	70.190,78	
Suma	785.352,83	183.060,80	968.413,63	52.513,33	2.470,38	686,05	2.585,68	5.615,77	1.658,19	65.529,40	
PROMEDIO	65.529,40	15.255,07	80.784,47	80,14	3,77	1,05	3,95	8,57	2,53	100,00	
%	81,12	18,88	100,00								



HOSPITAL "SAN JUAN"

HOSPIESAJ S.A.

Porque la salud es un derecho de todos y no un privilegio de pocos

RELACIÓN COSTO -TARIFARIO 2018								
COMPONENTE	Hospitalización	Emergencia	Laboratorio	Radiología	Ultrasonido	Centro quirúrgico	Rehabilitación	Farmacia
Costo total anual	352.658,33	18.256,09	104.599,27	54.994,11	281.585,76	97.747,59	26.614,43	32.958,04
Producción	1.217,00	775,00	37.377,00	4.045,00	16.243,00	848,00	9.125,00	17.425,00
Costo promedio por unidad primaria	289,78	23,56	2,80	13,60	17,34	115,27	2,92	1,89
Costo por unidad secundaria	89,26	23,56	2,80	13,60	17,34	115,27	2,92	1,89
Tarifa promedio	87	20	5	16,13	22	180	5	
Utilidad bruta por unidad	-2,26	-3,56	2,20	2,53	4,66	64,73	2,08	
% utilidad por actividad	-2,53	-15,10	78,67	18,64	26,90	56,16	71,43	

Fuente: Servicios hospitalarios y contabilidad

ANEXO 5 COMPORTAMIENTO DE PRINCIPALES CUENTAS

RESUMEN DE LAS PRINCIPALES CUENTAS 2018					
Conceptos	A diciembre 2015	A diciembre 2016	A diciembre 2017	A diciembre 2018	% Variación 2016-2018
Ingresos por ventas de servicios de salud.	1.165.809,53	1.473.736,12	2.005.733,56	2.571.767,24	74,51
Cuentas por pagar a proveedores varios	137.783,95	58.998,27	(188.718,96)	(176.427,44)	(399,04)
Costo de ventas	197.757,01	184.285,92	291.971,83	659.936,33	258,10
Gastos de distribución	1.123.018,37	1.345.606,10	1.640.719,42	2.386.922,47	77,39
Total de activos	1.557.363,24	1.361.807,21	1.700.849,04	2.486.651,07	82,60
Total de pasivos	641.835,69	432.505,00	687.112,92	890.016,39	105,78
Total patrimonio	915.527,55	929.302,21	1.013.736,12	1.596.634,68	71,81
Utilidad bruta	1.399,27	50.143,32	145.628,92	323.511,94	545,17
Utilidad neta	1.399,27	24.956,61	85.169,15	177.716,82	612,10

Fuente_ Contabilidad

ANEXO 6.- INDICADORES ECONÓMICOS.

INDICADORES ECONOMICOS					Interpretación
VARIABLE	2015	2016	2017	2018	
SOLVENCIA FINANCIERA					
Solvencia financiera					
Ingresos Corrientes/gastos corrientes	1,174471554	1,13447854	1.22247	1.2892	La empresa tiene capacidad de cubrir los gastos corrientes, con los ingresos corrientes que recibe. La situación es mejor al obtenido en el año 2017.
Ahorro corriente					
Ingresos corrientes-Gastos Corrientes	195.934,76	180.955,19	365.014	690.277.74	Representa el valor que la empresa puede utilizar para cubrir sus costos.
LIQUIDEZ					
Razón corriente					
Activo Corriente/Pasivo Corriente	0,736724028	0,867195228	1.125	1.2497	Por cada dólar que debe la empresa, tiene un respaldo de 1.2497 Es un índice mejorado que permite garantizar la liquidez de la empresa.
Prueba ácida					
Activo corriente-inventario/Pasivo Corriente	0,564472185	0,613925681	0.9643	1.1035	1 es el índice adecuado, el inventario de la empresa puede convertirse rápidamente en efectivo para cubrir sus obligaciones. El índice es mejor al experimentado en el 2017
INDICES DE ENDEUDAMIENTO					
Razón Patrimonio a pasivo					
Patrimonio/Pasivo	1,426420444	2,14865079	1.4753	1.7939	Por cada dólar de capital ajeno, la empresa tiene 1.79 como respaldo en capital propio.
Razón patrimonio a Pasivo largo plazo					
Patrimonio/pasivo a largo plazo	6,529052805	11,45062854	14.4764	22.8167	Por cada dólar de deuda, la empresa tienen 22.81 dólar como respaldo, es un índice bastante mejorado en el 2018

Razón Patrimonio a activo					
SOLIDEZ					
Patrimonio/activo	0,587870271	0,682403649	0,596017	0,6421	El 64.21 % de activos fueron adquiridos con capital propio.
Razón pasivo a activo					
Pasivo/activo	0,412129729	0,317596351	0,40398	0,3579	La empresa ha financiado el 35.79 % de sus activos con deuda.
Endeudamiento patrimonial					
Pasivo total/Patrimonio	0,701055572	0,465408341	0,6778	0,5574	La empresa tiene autonomía financiera, porque la deuda es menor al patrimonio.
INDICES DE PRODUCTIVIDAD					
Margen de utilidad neta					
Utilidad o pérdida neta/ventas netas	0,001200256	0,016934246	0,048829	0,0691	Luego de pago de impuestos y reparto de utilidades a trabajadores, la utilidad representa el 6.91% de las ventas netas. Índice mejorado en relación al 2015 y 2016, 2017 que fue de 0.12 y 1.69%, 4.88% respectivamente.
Margen de utilidad bruta					
Utilidad bruta/ventas netas	0,001200256	0,03402462579	0,083492	0,1258	La utilidad bruta, es decir antes de pago de impuestos y reparto a trabajadores, representó el 12.58 % de las ventas netas. Índice muy mejorado en relación al 2015 y 2016, 2017 que fue del 0.12% y 3.4% , 8.34% respectivamente

Fuente: Contabilidad.