

INFORME DE GERENCIA
VISTOTAL CIA. LTDA. – 2.006

INTRODUCCIÓN.-

El presente informe recoge los hechos más relevantes de mi gestión durante el periodo comprendido entre el 01 de Enero al 31 de Diciembre del año 2.006.

Durante esos meses se cumplió mi primer año a cargo de la Gerencia General como año calendario completo, pues durante el año 2.005 ejercí el cargo recién desde el mes de Abril.

De todas maneras en términos generales es motivo de alta satisfacción personal, el haber alcanzado indicadores sumamente importantes para nuestra empresa, los cuales son el resultado final de una gestión altamente productiva, de parte de todo el equipo que conforma nuestra institución.

I. ASPECTOS FINANCIEROS 2.006.-

Los Estados Financieros han sido elaborados observando todos los principios contables y normas ecuatorianas de contabilidad. Pienso que uno de los aspectos más importantes de la gestión administrativa ha sido justamente la capacidad de mantener un orden y un control exacto de las finanzas corporativas.

Creo que el Directorio estará en capacidad de admitir, que ha existido una notable mejora con la sistematización comercial y del área de tesorería que se concretó durante el primer trimestre del año 2.006.

La creación de un sistema adaptado 100% a nuestras necesidades, ha facilitado enormemente el trabajo en todas las áreas de la compañía. Hoy en día la facturación de nuestra matriz está totalmente centralizada en el módulo comercial implementado lo cual genera las siguientes ventajas:

1. Existe un control secuencial de la producción diaria, con un cuadro de caja que se genera a través del mismo sistema. Esta base de datos permite la generación de estadísticas con una base de fiabilidad enorme y un margen cero de error.
2. La facturación de productos adquiridos para su re-venta (armazones, gafas, colirios, etc.) se encuentra ligada al módulo de inventarios correspondiente. De esta manera los reportes de existencias son llevados en forma minuciosa, basándonos en una codificación de productos, lo cual fortalece nuestro sistema de control interno contable.
3. El área de tesorería está también sistematizada y la generación de provisiones financieras (pasivos corrientes con proveedores) ya no se realiza en forma manual. Inclusive el módulo de retenciones de IVA y de Impuesto a la Renta ya se genera por default a la hora de la contabilización de las cuentas por pagar.
4. La elaboración de comprobantes de Egreso y Cheques está centralizada en el módulo de tesorería, eliminando toda posibilidad de error a la hora de llevar a cabo las tareas rutinarias de pagaduría.

Cambiando de tema y abordando, los parámetros de análisis financiero que regularmente hemos utilizado, quiero que se consideren las evoluciones de los principales Ratios, en base a los siguientes subgrupos: Solvencia, Apalancamiento y Rentabilidad.

En esta Junta General de Socios, les presento el siguiente cuadro de resumen del análisis horizontal (histórico), en donde en forma comparativa año tras año, ustedes podrán notar la constante mejora de todos nuestros indicadores.

A continuación el cuadro de resumen:

I. Solvencia	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Capital de Trabajo Neto	-\$99,637.00	-\$151,056.00	-\$206,569.27	-\$121,055.80	-\$91,527.87	-\$144,290.61	-\$37,161.49
Solvencia de corto plazo	0.42	0.37	0.36	0.71	0.74	0.64	0.88
Prueba ácida	0.38	0.28	0.28	0.67	0.69	0.59	0.81

II. Grado de apalancamiento financiero	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Apalancamiento total	78.44%	74.71%	77.96%	81.61%	66.92%	61.48%	53.28%
Apalancamiento bancario	59.71%	67.47%	39.88%	53.89%	47.89%	46.26%	36.57%

III. Rentabilidad	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Sobre Ventas	-0.07%	0.50%	0.26%	-3.11%	0.18%	3.07%	4.54%
Sobre Patrimonio	-0.19%	1.62%	1.11%	-15.89%	0.60%	10.25%	14.10%

Estos ratios implican en resumen lo siguiente:

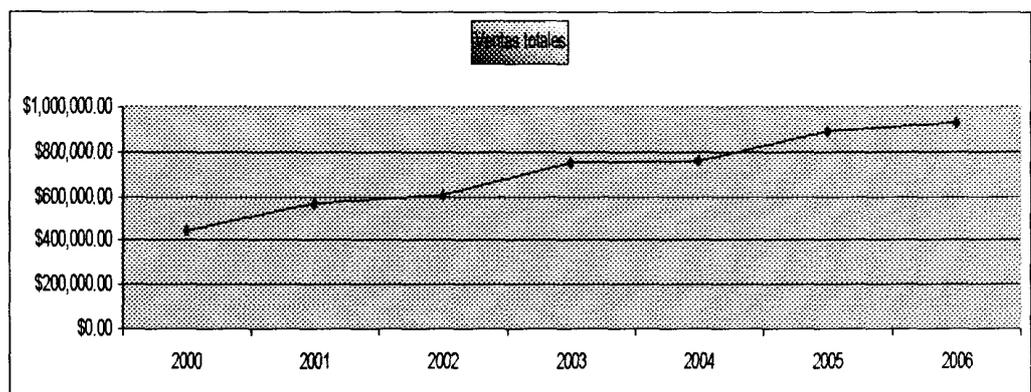
- a) Sobre los ratios de Solvencia: el ejercicio 2.006 representa el año de mayor nivel de solvencia a corto plazo de la empresa considerando los últimos 7 años de operación. Es el único periodo en el cual se tienen casi 0,90 centavos de dólar por cada dólar de deuda de corto plazo. Es decir, hemos casi alcanzado una relación uno a uno, que sin ser una situación óptima, al menos habla a las claras del peso que han tenido los dos últimos ejercicios con superávits importantes que se han reflejado en un flujo de caja más fuerte. También es muy relevante la razón denominada Prueba Ácida, que se encuentra en un nivel de 0.81 veces. Este indicador mejoró en un 37% al subir al nivel indicado, desde un 0.59 en el que se ubicó en el ejercicio 2.005. Quiere decir que cada vez contamos con activos altamente líquidos para hacer frente a nuestras obligaciones, eliminando la dependencia que se tiene en los inventarios comerciales del negocio de óptica. Parte del éxito y de la recuperación de este indicador, fue la capacidad que tuvimos de negociar con casi todos los proveedores para que se nos entregue mercadería en consignación, reduciendo

así las adquisiciones directas armazones y gafas, optimizando financieramente el negocio.

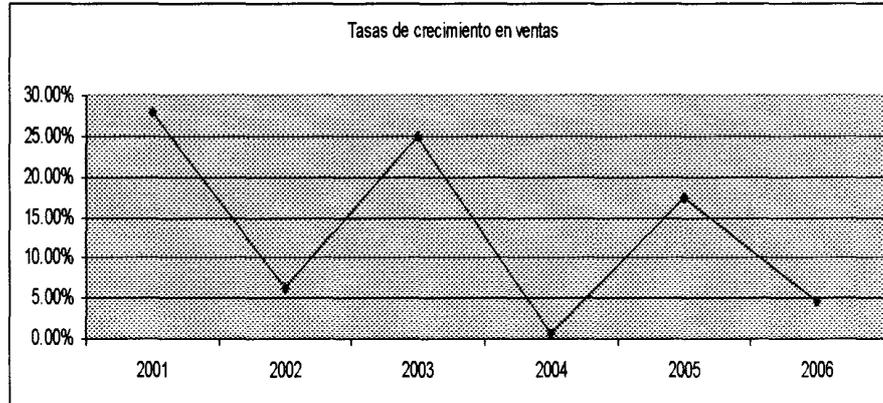
b) Sobre los ratios de Apalancamiento: el año 2.006 también representó el ejercicio de menor grado de apalancamiento global y bancario que Vistotal ha tenido en esta etapa de su vida empresarial. El tener un grado de apalancamiento del 53,28% quiere decir que nuestro Activo está financiado por deudas en esa proporción, o visto de otro modo, que nuestro Activo Total está financiado en un 46,72% por recursos propios (patrimonio). Esta razón al cierre del año 2.005 era equivalente al 61,48%. De igual forma el grado de apalancamiento bancario, es decir, la cantidad de recursos entregados por el Sistema Financiero hacia la empresa se redujo del 46,26% al 36,57%. Una disminución de casi 10 punto porcentuales es un logro significativo. Desde mi punto de vista y considerando incluso la teoría financiera, se puede decir que hemos alcanzado una Mezcla de Financiamiento ideal, con un adecuado balance entre pasivos y patrimonio. Situación que mejora la perspectiva de la empresa a la hora de buscar nuevos recursos para proyectos que en el futuro se deseen implementar.

c) Sobre los ratios de Rentabilidad: es evidente que el crecimiento sostenido en ventas que hemos tenido en los últimos 7 años, han permitido a la empresa una consolidación en el mercado, un mejor nivel de rentabilidad y un flujo de caja superavitario en forma consistente.

El siguiente cuadro muestra la tendencia de la facturación alcanzada:



Sin embargo las tasas de cambio (porcentajes de incremento o decremento comparativo) anuales demuestran una tendencia diferente, según lo muestra el siguiente gráfico:



Aquí se observa como la tasa de variación relativa más alta se logró el 2.001 en comparación al año 2.000, con un incremento en ventas de casi un 28%. La tendencia fue decreciente y la variación en ventas fue casi nula en el ejercicio 2.004 en que las ventas se incrementaron apenas un 0,56% en relación al año que antecedía. Para el año 2.005 las ventas crecieron, pero a una tasa del 17,43% y en el 2.006 el crecimiento fue del 4,59%. El mensaje de esta gráfica es que la competencia se hace sentir, más aún en una industria altamente fragmentada en donde existen muchos competidores para un mismo mercado.

De todas maneras la rentabilidad alcanzada ha sido bastante buena, pues la Utilidad sobre el Patrimonio es equivalente al 14,10%. Si dicho rendimiento se compara con el promedio que ofrece el sistema financiero con operaciones pasivas, vemos que Vistotal arrojó una tasa adicional de al menos 10 a 11 puntos porcentuales sobre la inversión más rentable, y segura al mismo tiempo, en la banca ecuatoriana.

II. ASPECTOS COMERCIALES.-

Como ya se mencionó en párrafos anteriores la facturación de Vistotal creció en un 4,59% en relación al año 2.005. En valores absolutos implica que se facturaron cerca de Usd. 40.000,00 adicionales, un promedio de Usd. 3.333,33 más por mes.

Aparentemente esa cifra no parecería ser tan alentadora a simple vista, pero si miramos hacia atrás en retrospectiva, recordaremos que existieron varios aspectos importantes que nos permitirán comprender que dicho crecimiento si fue un logro corporativo.

En primer lugar hay que considerar que se cerraron dos puntos de la ciudad de Guayaquil, nuestra Sucursal de Vistotal (desde Mayo 2006) y el servicio oftalmológico en el PMF del Sur propiedad de la empresa Salud (desde Febrero 2.006). El haber suspendido estos puntos implicó que se pierda en promedio una facturación anualizada cercana a los Usd. 42.100,00 de Vistotal Sucursal y de Usd. 18.000,00 por PMF Sur. Esto da un total de Usd. 60.100,00 que no se facturaron y que de haber seguido operando con los mismos promedios de ingresos, se habrían sumado a la facturación bruta dándonos un resultado anual de Usd. 1'.010.000,00. Con dicha cifra la tasa de crecimiento en facturación habría sido del 13,2% aproximadamente. Sin embargo la decisión del cierre obedecía más a aspectos financieros, pues ambos puntos representaban un drenaje de recursos mes a mes, por las pérdidas que venían generando.

Es de suma importancia que en este punto entremos al análisis de las diferentes unidades de producción que tiene Vistotal, tanto por puntos de atención, como por servicios brindados.

Empezaremos el análisis de la producción generada en la Matriz, luego veremos el desempeño de los PMF's de Quito y Guayaquil, de igual forma analizaremos las brigadas corporativas para ventas de óptica, para finalmente analizar los convenios vigentes y los de más reciente suscripción.

- a. **Matriz de Vistotal:** es el principal punto de generación de ingresos de la empresa, pues aquí se centraliza el 67% de la producción anual de la empresa. Este punto de atención tuvo un crecimiento relativo del 11,43% que a mi entender se explica por dos hechos: primero la capacidad que tuvimos de evitar durante la mayor parte del año, que los médicos principales acudan a la consulta primaria de los PMF's; y segundo, porque tuvimos definitivamente un mayor volumen de pacientes, lo cual refleja el posicionamiento que vamos logrando en el mercado con el pasar de los años.

El siguiente cuadro muestra el comportamiento mensual en matriz:

ANALISIS POR MES:

	2005	2006	\$ Cambio	% Cambio
Enero	\$ 36,624.94	\$ 60,927.19	\$ 24,302.25	66%
Febrero	\$ 36,391.17	\$ 53,078.81	\$ 16,687.64	46%
Marzo	\$ 50,693.54	\$ 53,610.10	\$ 2,916.56	6%
Abril	\$ 41,248.99	\$ 56,555.10	\$ 15,306.12	37%
Mayo	\$ 50,236.09	\$ 53,037.00	\$ 2,800.91	6%
Junio	\$ 47,581.46	\$ 49,165.08	\$ 1,583.62	3%
Julio	\$ 38,092.61	\$ 54,731.38	\$ 16,638.77	44%
Agosto	\$ 55,018.46	\$ 61,722.38	\$ 6,703.92	12%
Septiembre	\$ 53,052.46	\$ 48,981.70	-\$ 4,070.76	-8%
Octubre	\$ 45,951.46	\$ 52,174.56	\$ 6,223.10	14%
Noviembre	\$ 46,356.48	\$ 33,581.63	-\$ 12,774.85	-28%
Diciembre	\$ 53,901.33	\$ 41,011.16	-\$ 12,890.17	-24%
Total	\$ 555,149.0	\$ 618,576.1	\$ 63,427.1	11.43%

- b. **PMF's Quito y Guayaquil:** estas unidades de negocio también denotaron un crecimiento en la producción global, pese a que desde Enero tuvimos un recorte en todas las tarifas de consulta y de las principales cirugías. De todas formas se registró un incremento del 7,24% en facturación porque igualmente tuvimos un mayor volumen de pacientes al pasar de 7.480 pacientes durante el año 2.005 a un total de 7.828 en el 2.006, lo cual representa un incremento en volumen del 4,65%. El crecer en volúmenes de atención implica mayor cantidad de cirugía, y justamente en PMF's a nivel nacional se facturó más por concepto de Pterigium y de Catarata. También se decreció en montos de facturación de consulta pues la reducción de tarifas fue más que proporcional al aumento en el número de pacientes vistos (el precio pagado por consulta pasó de 10,92 a 9,00 lo que equivale a una reducción del 17,5%). El siguiente cuadro muestra la evolución mensual de lo producido en forma consolidada en estas unidades:

ANALISIS POR MES:

	2005	2006	\$ Cambio	% Cambio
Enero	\$ 9,690.99	\$ 13,325.44	\$ 3,634.45	38%
Febrero	\$ 9,875.04	\$ 16,371.24	\$ 6,496.20	66%
Marzo	\$ 9,276.03	\$ 16,311.12	\$ 7,035.09	76%
Abril	\$ 12,534.68	\$ 16,391.02	\$ 3,856.34	31%
Mayo	\$ 15,397.65	\$ 16,104.67	\$ 707.02	5%
Junio	\$ 15,805.34	\$ 13,821.30	-\$ 1,984.04	-13%
Julio	\$ 17,965.43	\$ 13,574.23	-\$ 4,391.20	-24%
Agosto	\$ 16,772.66	\$ 14,800.04	-\$ 1,972.62	-12%
Septiembre	\$ 15,491.09	\$ 15,577.69	\$ 86.60	1%
Octubre	\$ 17,473.88	\$ 14,657.18	-\$ 2,816.70	-16%
Noviembre	\$ 14,734.81	\$ 15,232.78	\$ 497.97	3%
Diciembre	\$ 11,946.45	\$ 12,892.01	\$ 945.56	8%
Total	\$ 166,964.1	\$ 179,058.7	\$ 12,094.7	7.24%

- c. Cheques Corporativos: esta unidad tuvo una franca caída en sus niveles de producción en comparación al año 2.005. De un promedio mensual de facturación de Usd. 7.300 llegamos a un promedio en el 2.006 de Usd. 3.200,00. Como es lógico la rentabilidad de dicha unidad se ha degradado mucho y actualmente no supera el 9% anual. Está en nuestras manos el encontrar el mejor mecanismo para hacer de esta unidad un negocio más rentable y sobre todo que permita obtener resultados cualitativos, vinculados a un mejor posicionamiento de marca y a un mayor nivel de referencia "boca a boca", basada en los volúmenes de personas a quienes les llevamos el negocio a las puertas de su trabajo (generándoles la necesidad de utilizar nuestros servicios, como un medio de respuesta activa y no pasiva por parte del mercado).

El siguiente cuadro resume las variaciones registradas:

Ventas x plaza (sólo óptica)	2005	2006	\$ Cambio	% Cambio	Promedio mes 05	Promedio mes 06
Quito	\$ 66,946.85	\$ 23,190.51	-\$ 43,756.34	-65%	\$5,578.90	\$1,932.54
Guayaquil	\$ 16,228.02	\$ 2,458.19	-\$ 13,769.83	-85%	\$1,352.34	\$204.85
Cuenca	\$ 417.70	\$ -	-\$ 417.70	-100%		
Latacunga	\$ -	\$ 473.18	\$ 473.18			
Ventas derivadas (cons + Qx)	\$ 5,554.54	\$ 12,751.33	\$ 7,196.79	130%	\$462.88	\$1,062.61
Total	\$ 89,147.11	\$ 38,873.21	-\$ 60,273.90	-66%	\$7,394.12	\$3,200.00

- d. Convenios nuevos y vigentes: las relaciones corporativas con Aseguradoras sumadas a la fidelidad de pacientes particulares, arrojan los resultados altamente

positivos que hemos resumido. No está por demás tener en cuenta que los presupuestos se cumplieron durante el ejercicio 2.006 y además se superaron.

El cierre de los puntos de Guayaquil hicieron que las perspectivas del año sean las de un decrecimiento en ventas, a niveles de Usd. 860.000,00 de facturación anual, lo cual no ocurrió y más bien cerramos con ventas de Usd. 932.000,00. Eso significa que superamos la meta de facturación presupuestada en un 8%. Este comportamiento se origina en las sólidas relaciones que hemos alcanzado con dos empresas del sector asegurador, que son líderes en su industria.

Si a ello sumamos dos convenios de reciente incorporación con la empresa de seguros AIG Metropolitana y con Multicines, creo que hemos ido diversificando nuestra cartera corporativa, y de esta forma tenemos acceso a carteras de clientes cada vez más grandes y direccionadas apropiadamente hacia Vistotal. Estos dos últimos convenios tienen potencial y deben ser desarrollados con visión de largo plazo, por las perspectivas que cada uno nos aportan por sus carteras de clientes cautivas.

Para el nuevo periodo, se avecinan nuevos retos en cuanto a la solicitud de la empresa Salud de crecer junto a ellos en proyectos que implican la apertura de nuevos PMF's. Es deber del Directorio el definir los lineamientos estratégicos que deben orientar la concreción de nuevos negocios.

De todas manera es muy gratificante el que se reconozca la calidad de nuestro trabajo y que fruto del esfuerzo mancomunado, se nos siga teniendo en cuenta como la primera opción para la creación de nuevos puntos de atención masiva, acompañados de la empresa de Medicina Prepagada más gran del Ecuador.

Asumamos los nuevos retos con optimismo, sin dejar de reconocer que un año con nuevo gobierno, no aporta precisamente con el clima más propicio para entrar en inversiones de riesgo.

III. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.-

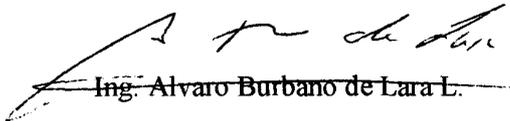
Como parte de mis obligaciones, y en mi calidad de Gerente General y Representante Legal de Vistotal, me permito poner a su consideración las siguientes recomendaciones:

- Es necesario fortalecer la estructura de control de la empresa. Sería muy importante el analizar la posibilidad que durante el año 2.007 se genere la sistematización de las ópticas que Vistotal mantiene en los PMF's. Esto facilitará el control de stocks (propios y consignados) y permitirá un flujo más fácil y directo de información contable, para agilizar el cierre mensual de Estados Financieros y de Anexos Transaccionales.
- Sugiero que busquemos los mecanismos para sostener y viabilizar la relación con Salud en cuanto al negocio de los llamados PMF's. Un esquema que garantice a largo plazo el convenio, es altamente positivo para la organización pues ayuda en la diversificación de la producción de ingresos y atenúa el riesgo ante una caída en la demanda de servicios médicos de nuestra matriz. Será estratégico el tomar posición en los extremos geográficos de la ciudad donde los servicios médicos suelen ser de mala calidad e incluso inexistentes (Norte y Sur).
- El Directorio de la empresa deberá conocer y aprobar un proyecto que permita anclar servicios médicos oftalmológicos (de óptica específicamente) dirigido hacia el sector de mayor crecimiento de los últimos años como lo es el sector de venta de automóviles. El posicionar a la empresa a través de este medio, generando un producto con chequeos visuales y altos descuentos en óptica ayudará a la empresa a ratificar su posicionamiento de marca y a ganar participación de mercado a corto plazo. Esto implica finalmente el entendimiento de que este tipo de negocios si requieren de un gancho comercial importante, sin que eso signifique ofertar servicios que se perciban como "baratos".
- Para el ejercicio 2.006, recomiendo que nos acojamos a la Resolución 0263 emitida por el SRI para capitalizar la empresa, fortalecer el patrimonio y obtener el escudo fiscal previsto en la ley.

Finalmente y enfocándonos a la observación de los Estatutos y el cumplimiento de las Leyes vigentes, informo como conclusión:

- Que la empresa se encuentra al día en el pago de sus obligaciones ante el IESS, en lo concerniente a las aportaciones mensuales y al pago de Fondos de Reserva.
- Que la empresa se encuentra al día en relación a las declaraciones mensuales de IVA y de Retenciones en la Fuente.
- Que a la fecha de redacción de este informe, la empresa se encuentra lista para presentar el Anexo Transaccional al SRI del ejercicio 2.006.
- Que durante el ejercicio 2.006 se procedió a realizar el Aumento de Capital obligatorio para acogernos a la resolución 0263 del SRI en lo concerniente a la denominada Reversión y Capitalización de Utilidades, que nos permitió tener un escudo fiscal en el pago de Impuesto a la Renta del ejercicio 2.005.
- Que la empresa se encuentra al día en el pago de sus obligaciones por concepto de: Impuestos Prediales, Impuestos Municipales y Contribuciones ante la Superintendencia de Compañías y Cámara de Comercio de Quito.
- Que los Libros Sociales han sido llevados de acuerdo a la normativa legal vigente.

Atentamente,



~~Ing. Alvaro Burbano de Lara L.~~

Gerente General

VISTOTAL CIA. LTDA.

Marzo de 2.007/ ABL