

# INFORME DE LA GERENCIA GENERAL EJERCICIO ECONOMICO 2017

---

El año 2017 constituyó a nivel nacional un año de ordenamiento económico, social y coyuntural, luego de una importante crisis económica arrastrada desde el año 2015, que ha afectado a toda la población y directamente a los servicios de salud privados, que han sufrido la falta de pago oportuno de clientes públicos, la apertura de nuevos hospitales del IESS y del estado que conjuntamente con la pérdida de poder adquisitivo por la falta de empleo, han provocado la disminución de la demanda, viendo en gran cantidad la quiebra de centros médicos, clínicas y hospitales en el país.

Se ha vivido también cambios en la legislación ecuatoriana, con la aprobación de la LEY DE MEDICINA PREPAGADA, y la conformación del ACCESS lo que implica un cambio en la forma de ver los servicios de salud y generando un impacto económico importante por la inversión que se debe realizar para cumplir los nuevos requisitos de los organismos reguladores.

Estos cambios implican un punto de quiebre en el cual las organizaciones deben adaptarse y avanzar al ritmo de las nuevas exigencias gubernamentales de calidad, precios y servicio, a través de la implementación de buenas prácticas hospitalarias declaradas en el MANUAL DE SERGURIDAD DEL PACIENTE 115 y en el ámbito estrictamente comercial en lo privado, repensar las negociaciones con seguros médicos, prestando atención a los nuevos requerimientos del mercado, potencializar el crecimiento del mercado particular de modo que se pueda garantizar una sostenibilidad en el tiempo.

El decrecimiento económico ha sido evidente en la mayoría de sectores productivos, siendo el sector de la salud uno de los más contraídos, registrándose en el INEC un decrecimiento de entre el 12% y el 30% en todos los negocios que implican intelecto.

En el año 2017 la Clínica de la Mujer se encontró bajo la dirección del Ing. Christian Aroca Robles, el mismo que dejó la Gerencia General en el mes de Diciembre, sin especificar informe alguno de funciones, por lo que, es mi obligación como la Gerente nombrada en Marzo del 2018, elaborar el presente informe en base a la información documental contable y la revisión económica, legal y técnica que he podido realizar durante estos dos meses.

Es pertinente reiterarles mi total orgullo de pertenecer a esta institución y mi compromiso de trabajar este 2018 para alcanzar los mejores resultados y el crecimiento y repunte de la Clínica de la Mujer.

En cumplimiento con lo dispuesto en la LEY DE COMPAÑIAS, su reglamento, y los ESTATUTOS SOCIALES DE LA COMPAÑÍA, pongo en su consideración Señores Accionistas el informe de labores en Ginecológica Medica S.A. GINECOMED "CLINICA DE LA MUJER".



MSc. María Belén Carrera

Gerente General

Clínica de la Mujer

## RESUMEN DE BALANCE GENERAL

Se realizó la depuración de las cuentas por cobrar y cuentas por pagar en relación a saldos arrastrados desde el 2010, disminuyendo las cuentas por cobrar en 468 mil dólares y las cuentas por pagar en 356 mil dólares.

Se realizó la remodelación de las instalaciones por un valor de 307 mil dólares proceso que aún está realizándose.

Se tiene un valor en CREDITO TRIBUTARIO A FAVOR DE LA EMPRESA por 339 mil dólares que debería ser gestionado para procurar su recuperación sin que exista el 100% de certeza que se pueda recuperar debido a que son valores de 5 años acumulados.

La pérdida se mantiene con una reducción de 290 mil a 112 mil dólares, sin embargo se tiene acumulado en pérdida ya 643 mil dólares, los cuales deberían ser liquidados con los RESULTADOS DE ADOPCION DE NIIF POR PRIMERA VEZ, de este modo la compañía quedaría limpia de pérdida frente a la Superintendencia de Compañías evitando una potencial causal de disolución.

## COMPRAS DE EQUIPOS, INFRAESTRUCTURA Y EQUIPAMIENTO

### COMPRAS DE EQUIPOS 2017

ARTEAGA NATIVA JUAN CARLOS	CUBA DE CALOR RADIANTE MARCA BINGO MOD 2001	15000	jun-17
ARW MEDICAL	REPOSICION DE TRANSDUCTORES ROBADOS	15000	sep-17
ARTEAGA NATIVA JUAN CARLOS	MONITOR FETAL MARCA BIOLIGHT MOD F30	2300	sep-17
SEGUNDO SUIORE	PAGO SINIESTRO	-15000	jul-17
ARTEAGA NATIVA JUAN CARLOS	SET DE DIAGNOSTICO POCKET LED PLUS BLANCO MARCA	471,15	abr-17
ARTEAGA NATIVA JUAN CARLOS	SENSOR DE FOCO PARA MONITOR EDANI	585	may-17
SANCHEZ ZAMORA JORGE	COCHE DE AMESTESA AZUL	2150	may-17
SANCHEZ ZAMORA JORGE	SATURADOR DE OXIGENO PORTATIL	350	jun-17
TABARA GUMPEL DORA	SET DE ASPIRADORES DE VACIO MANUALES Y ACCESORIO	480	jun-17
ARTEAGA NATIVA JUAN CARLOS	SUCCION PORTATIL MARCA GMA MODELO TOBKAMIC	850	jun-17
ARTEAGA NATIVA JUAN CARLOS	SENSORES NEONATALES	406	ago-17
ALBA HARDWOOD CIA LTDA	PUERTAS MUEBLES TERAPIA	190	feb-17
ALBA HARDWOOD CIA LTDA	ESCRITORIOS MED	200	feb-17
ALBA HARDWOOD CIA LTDA	MOCHEROS MED	420	feb-17
ALBA HARDWOOD CIA LTDA	MUEBLES MED	280	feb-17
ALBA HARDWOOD CIA LTDA	MUEBLES MED	280	feb-17
ALBA HARDWOOD CIA LTDA	MUEBLES MED	250	feb-17
ALBA HARDWOOD CIA LTDA	MUEBLE MED	200	feb-17
ALBA HARDWOOD CIA LTDA	ESCRITORIO UCI	200	feb-17
ALBA HARDWOOD CIA LTDA	MUEBLES MED	500	feb-17
ALBA HARDWOOD CIA LTDA	MUEBLES MED	250	feb-17
ALBA HARDWOOD CIA LTDA	MUEBLES MED	330	feb-17
ALBA HARDWOOD CIA LTDA	MUEBLES MED	250	feb-17
ALBA HARDWOOD CIA LTDA	REPISERO MED	470	feb-17
ALBA HARDWOOD CIA LTDA	MUEBLES MED	440	feb-17
ALBA HARDWOOD CIA LTDA	MUEBLE Y PUESTO UCI NEONATAL	280	mar-17
ALBA HARDWOOD CIA LTDA	MESON ACCESO PUBLICO MED	540	mar-17
ALBA HARDWOOD CIA LTDA	ESPEJOS MED	230	mar-17
ALBA HARDWOOD CIA LTDA	MUEBLE PESAJE MED	250	mar-17
PAZ RIOS EDUARDO BALTAZAR	PROYECTOR EPSON PARA AUDITORIO	475	mar-17
WINCOMER DEL ECUADOR	TV LED 32" SAMSUNG	371,89	dic-17
		20989,04	

## INDICES FINANCIEROS 2017

GINECOLOGIA MEDICA S.A. GINECOMED RUC 1790286452001 INDICES FINANCIEROS AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2016		GINECOLOGIA MEDICA S.A. GINECOMED RUC 1790286452001 INDICES FINANCIEROS AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2017		GINECOLOGIA MEDICA S.A. GINECOMED RUC 1790286452001 INDICES FINANCIEROS AL 30 DE ABRIL DEL 2018	
<b>RAZONES DE LIQUIDEZ:</b>		<b>RAZONES DE LIQUIDEZ:</b>		<b>RAZONES DE LIQUIDEZ:</b>	
<b>CAPITAL DE TRABAJO</b>	CANTIDAD/RAZON	<b>CAPITAL DE TRABAJO</b>	CANTIDAD/RAZON	<b>CAPITAL DE TRABAJO</b>	CANTIDAD/RAZON
activo corriente menos pasivo	226.229,32	activo corriente menos pasivo	121.229,16	activo corriente menos pasivo	226.229,32
<b>RAZON CIRCULANTE</b>		<b>RAZON CIRCULANTE</b>		<b>RAZON CIRCULANTE</b>	
activo corriente	1,24	activo corriente	1,19	activo corriente	1,34
pasivo corriente		pasivo corriente		pasivo corriente	
<b>PRUEBA ACIDA</b>		<b>PRUEBA ACIDA</b>		<b>PRUEBA ACIDA</b>	
activo corriente-inventario	1,56	activo corriente-inventario	1,39	activo corriente-inventario	1,23
pasivo corriente		pasivo corriente		pasivo corriente	
<b>RAZONES DE APALANCAMIENTO</b>		<b>RAZONES DE APALANCAMIENTO</b>		<b>RAZONES DE APALANCAMIENTO</b>	
<b>INDICE DE ENDEUDAMIENTO</b>		<b>INDICE DE ENDEUDAMIENTO</b>		<b>INDICE DE ENDEUDAMIENTO</b>	
total pasivo	0,46	total pasivo	0,45	total pasivo	0,45
total activo		total activo		total activo	
<b>RAZON DE APALANCAMIENTO EXTERNO</b>		<b>RAZON DE APALANCAMIENTO EXTERNO</b>		<b>RAZON DE APALANCAMIENTO EXTERNO</b>	
total pasivo	0,86	total pasivo	0,85	total pasivo	0,85
total patrimonio		total patrimonio		total patrimonio	
<b>RAZON DE AUTONOMÍA</b>		<b>RAZON DE AUTONOMÍA</b>		<b>RAZON DE AUTONOMÍA</b>	
patrimonio	0,53	patrimonio	0,55	patrimonio	0,55
activo total		activo total		activo total	
<b>RAZONES DE ACTIVIDAD:</b>		<b>RAZONES DE ACTIVIDAD:</b>		<b>RAZONES DE ACTIVIDAD:</b>	
<b>DIAS DE CUENTAS POR COBRAR</b>		<b>DIAS DE CUENTAS POR COBRAR</b>		<b>DIAS DE CUENTAS POR COBRAR</b>	
(Cuentas por cobrar x 360)	64,92	(Cuentas por cobrar x 360)	17,46	(Cuentas por cobrar x 360)	70,46
ventas total		ventas total		ventas total	
<b>ROTACION DE CUENTAS POR COBRAR</b>		<b>ROTACION DE CUENTAS POR COBRAR</b>		<b>ROTACION DE CUENTAS POR COBRAR</b>	
Ventas	5,89	Ventas	30,87	Ventas	5,22
Cuentas por cobrar		Cuentas por cobrar		Cuentas por cobrar	
<b>RAZONES DE RENTABILIDAD</b>		<b>RAZONES DE RENTABILIDAD</b>		<b>RAZONES DE RENTABILIDAD</b>	
<b>MARGEN DE UTILIDAD BRUTA</b>		<b>MARGEN DE UTILIDAD BRUTA</b>		<b>MARGEN DE UTILIDAD BRUTA</b>	
(Ventas - Costo de ventas)	1,49	(Ventas - Costo de ventas)	13,00%	(Ventas - Costo de ventas)	14%
Ventas		Ventas		Ventas	
<b>MARGEN DE UTILIDAD NETA</b>		<b>MARGEN DE UTILIDAD NETA</b>		<b>MARGEN DE UTILIDAD NETA</b>	
Utilidad neta	-9%	Utilidad neta	-9%	Utilidad neta	7%
Total ingresos		Total ingresos		Total ingresos	

El capital de trabajo se redujo en 115 mil dólares en el 2017 en relación al 2016, la tendencia al 2018 hasta abril indica un incremento en 118 mil dólares en relación al 2017, tomando en cuenta que el ingreso ha aumentado.

La razón circulante en consecuencia ha disminuido también en 5 puntos porcentuales, lo que quiere decir que la empresa en el 2017 tuvo menos liquidez que en el 2016, este indicador presenta una mejora importante en el 2018, hasta el mes de abril se observa una mejora en la razón circulante de 15 puntos porcentuales.

En la prueba ácida se puede observar una gestión más eficiente de inventarios, con una mejora de 23 puntos porcentuales en relación al 2016.

El índice de endeudamiento se redujo en 1 punto porcentual, manteniéndose en un valor de bajo riesgo en relación al total de activos de la empresa, sin embargo el apalancamiento está en un valor sobre el rango de seguridad, mostrándonos que el 83% del patrimonio está comprometido con acreedores en este valor se incluye las provisiones para jubilación (1M), la lectura de esto es que podríamos generar deuda hasta de 400 mil dólares adicionales a largo plazo para fondos productivos y procurar no incrementar el personal de jubilación.

Los días de cuentas por cobrar han disminuido de 64 a 17,5; sin embargo esto nos muestra un cambio en el mix de clientes, ya que el tiempo para el pago de los seguros es entre 45 y 60 días, lo que se hace más evidente con la reducción de 100 mil dólares de ingreso mensual producto de la disminución de derivación de seguros médicos debido en gran parte a la poca gestión comercial realizada durante el 2017.

El margen de utilidad bruta se incrementó de 14% a 19% en el 2017 debido a la disminución efectiva de costos que ayudo a contener la disminución de ingresos; la proyección del 2018, indica un incremento a 24% hasta abril.

El margen de utilidad neta mostro una pérdida del 4% vs el 2016 que fue 9%.

### **INGRESOS**

El ingreso se redujo en un 11%, identificándose que a partir de abril del 2016 se tuvo una disminución de clientes del 10% siendo abril un mes donde la tendencia es crecimiento, esta disminución concuerda con una reducción de la derivación de los seguros médicos, lo que se puede observar en el mes de enero 2017 vs enero 2016, donde se puede ver que la derivación bajó en un 31% equivalente a 113 mil dólares, esta falta de derivación se mantiene todo el año, notándose un incremento de pacientes en el mes de julio y agosto.

La disminución del ingreso fue de 342.943 dólares.

### **COSTOS**

El costo se redujo más que el ingreso, correspondiendo a un 14% o \$384.704,74 en relación al 2016.

Se puede evidenciar una gestión más eficiente en el costo a partir del mes de abril. La relación costo ingreso se reduce 4 puntos porcentuales en el año, lo que impacta directamente en la *diminución de la pérdida del 2016, sin embargo durante el año se mantiene un relación costo ingreso demasiado elevada* tomando en cuenta que el valor ideal de C/I no debería superar el 60% para que la empresa pueda ser sostenible económicamente, es decir existe un exceso en costos de aproximadamente de 1162000 dólares, o se requiere elevar el ingreso a 3928000 dólares para mantener un relación C/I aceptable.

# ANALISIS DE COSTOS

2016				2017			
ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS				ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS			
INGRESOS vs COSTOS				INGRESOS vs COSTOS			
	INGRESOS	COSTOS	C/A		INGRESOS	COSTOS	C/A
TOTALES	3.202.161,76	2.754.849,79		TOTALES	2.906.593,72	2.336.854,05	
TOTAL INGRESOS				TOTAL INGRESOS			
COSTO PYG	3.251.641,99	2.701.558,79	84%	COSTO PYG	2.906.593,72	2.336.854,05	82%

## GASTOS

La reducción del gasto fue de 116.598 dólares, que corresponden a horas extras, vales, comisiones de tarjeta de crédito y está ligado directamente a la cantidad de pacientes ingresados, la eficiencia efectiva corresponde a 1 punto porcentual en la relación gasto ingreso.

El valor de gasto ideal esta entre el 19% y 20% es decir para obtener un rendimiento eficiente en utilidad es necesario disminuir el gasto en aproximadamente 85 mil dólares o mantener el gasto e incrementar el ingreso a 3.300.000 dólares, existiendo opciones de ahorro presentes en el consumo de suministros de oficina, horas extras del personal de sindicato, bonos de responsabilidad que son beneficios adquiridos del personal, mantenimiento, suscripciones, *pagos de servicios, proveedores de insumos del gasto, etc.*

# ANALISIS DE GASTOS

2016				2017			
ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS CONSOLIDADO				ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS CONSOLIDADO			
INGRESOS vs COSTOS				INGRESOS vs COSTOS			
	INGRESOS	GASTOS	G/A		INGRESOS	GASTOS	G/A
TOTAL INGRESOS				TOTAL INGRESOS			
COSTO PYG	3.251.641,99	754.653,82	23%	COSTO PYG	2.906.593,72	638.855,84	22%

## UTILIDAD

La utilidad antes de impuestos/ingreso fue negativa del 3%, al final del ejercicio es de 111.908 dólares mejorando la condición del año 2016 que fue del 8% o 290.179 dólares.

En el 2018, se está realizando cambios en el sistema contable así como en la oferta de servicios, de este modo se está incrementando el ingreso, obteniéndose ya un crecimiento evidente con 87 mil dólares de utilidad acumulados a Abril.

Se está mejorando las negociaciones con los seguros médicos para de este modo aumentar la derivación, a través de la construcción de paquetes con flexibilidad para el usuario o el intermediario.

## **NOMINA**

- A noviembre del 2016, se registra una nómina de 86 personas, por un costo de \$88.643
- En el 2017 la nómina registra 88 personas por \$72.422,54
- En el 2017, se evidencia mejora en la gestión de horas extra y sueldos.
- El 2017 finaliza con la siguiente nomina:
  - Más de 20 años: 15 personas (17%)
  - Más de 10 años: 38 personas (43,2%)
  - Menos de 5 años: 22 personas (25%)

## **SINDICATO**

Se ha mantenido en stand by la respuesta al sindicato acerca del PROYECTO DE CONTRATO COLECTIVO ingresado en el año 2017.

## **SISTEMAS INFORMATICOS**

### **SISTEMA OPERATIVO:**

**Sistema obsoleto en modo texto que no permite agilidad en la facturación ni obtención de datos, varios sistemas sin interfaz y subutilizados**

- Se está comprando ERP modular de última generación para que agilite los procesos operativos de manera integrada
- Contabilidad externa sin respaldos en clínica
- Se contrató contabilidad interna CPA

### **INFRAESTRUCTURA DE SISTEMAS:**

#### **SISTEMA OPERATIVO OBSOLETO Y RIGIDO**

- **SOLUCION:** Se está comprando ERP modular de última generación para que agilite los procesos operativos de manera integrada y la obtención de información gerencial para la toma de decisiones de manera oportuna

#### **CONTABILIDAD EXTERNA SIN RESPALDOS EN CLÍNICA**

- **SOLUCION:** contabilidad in situ a través de la contratación de una contadora en relación de dependencia

### **INFRAESTRUCTURA DE SISTEMAS:**

- **Cableado estructurado 5E, sin etiquetado y sin normativa**
  - Se renovó el cableado por categoría 6A
  - Se realizará el etiquetado y certificación de los puntos de red

- Sistema operativo antiguo XP para que pueda funcionar el Sistema Contable
  - Una vez culminada la implementación del sistema nuevo se actualizará el sistema operativo

#### *SISTEMAS DESPROTEGIDOS, INFORMACIÓN SIN RESPALDO*

- Se va a instalar firewall y carpetas compartidas con respaldo semanal de la información.

#### *HISTORIA CLÍNICA MANUAL O ELECTRÓNICA SIN RESPALDOS DIGITALES OCUPANDO GRANDES ESPACIOS Y BODEGAS*

- Se centralizo el archivo físico y se está destruyendo el archivo fuera de los rangos establecidos en la ley
- Se digitalizará el archivo activo y pasivo

#### *SISTEMA ELÉCTRICO SIN PROTECCIÓN*

- Se requiere la instalación de un UPS central

#### *SWITCH DE ACCESO DE RED:*

- Actualmente se utiliza un switch grande y 7 pequeños para repartir la red en la clínica, esto genera dificultades en la operatividad.
- Centralizamos el switch para Ofimedic y Clínica

#### *MANTENIMIENTO DE SISTEMAS INFORMATICOS:*

- Manejado por el Ing. Medrano, con limitaciones operativas
- Se contrató a la empresa Bites & Bytes para mantenimiento preventivo y correctivo de sistemas garantizando la continuidad del negocio.

#### *CENTRAL TELEFONICA:*

- Central análoga con contrato con Telalca mensual de alquiler por 400 dólares que se ha mantenido por 10 años sin actualización alguna, costos elevados vs la compra de una central IP actual que cuesta 2500 dólares.

## **PROVEEDORES**

#### *IMAGEN:*

- Se estableció el contrato con Cenrehaser, el mismo que incluyó condiciones poco favorables para la clínica, por este motivo este contrato fue terminado en el 2018.

#### *LABORATORIO:*

- Se mantiene el precio
- Para el 2018 se está renegociando las tarifas de modo que sea más atractivo para seguros y genere ingreso para la clínica.

#### **SCREENING METABOLICO:**

- se maneja con 3 proveedores con un margen mínimo para la clínica
- Se negoció en el 2018 la exclusividad con FETALMEDIC, mejorando el precio en un 30% y se estableció la política de ejecución del estudio al 100% de neonatos, generando una utilidad pura adicional a la clínica por 54 mil dólares adicionales por año

#### **OTOEMISIONES ACUSTICAS:**

- En abril del 2018 se renegóció la tarifa de las otoemisiones acústicas reduciendo el costo en 50% y con la obligatoriedad de realización de este estudio al 100% de neonatos, generando una utilidad adicional pura a la clínica de 24000 dólares por año

#### **TARIFARIO**

- Se mantuvieron las tarifas y no se gestionó ninguna relación comercial adicional
  - En el 2018 se inició la negociación con los seguros y se está desarrollando la estrategia comercial para crecimiento en particulares, a través de redes sociales, convenios nuevos, televisión, radio, revistas.
  - Se incrementó los precios para particular en un 10%

#### **REQUERIMIENTOS LEGALES**

- ACCESS: El ente regulador realizó la auditoría en el 2018, en la que se identificaron falencias por las cuales se tuvo que realizar modificaciones en infraestructura en lavandería, pisos, comprar equipos como lavachatas, monitores, desfibriladores, entre otros, y la apertura de consulta externa, que representaría un costo adicional de 8400 dólares al mes, sin embargo se realizó en Abril del 2018 el convenio con SERVICIOS INTEGRALES DE SALUD S.A. (Mediclub), generándose un ingreso adicional en el mes 1 de operación de 12000 dólares, con un costo de 4800 dólares, que permite cubrir el valor de la alícuota de Ofimedica, servicios y generó utilidad neta de casi 5000 dólares.

		INGRESO TOTAL POR MEDICLUB	COSTO CLINICA	TOTAL COSTO MEDICLUB	UTILIDAD NETO PARA LA CLINICA
<b>CIRUGIAS</b>		\$ 3.637,93	3092,2405	73	473
ARTROSCOPIA	\$ 975,83				
CESAREA	\$ 1.072,15				
TIROIDECTOMIA	\$ 1.589,95				
<b>ATENCIÓNES MEDICAS</b>		\$ 3.250,00		\$ 1.389,80	\$ 1.860,20
<b>NUMERO DE CONSULTAS</b>	137				
<b>COBROS REALIZADOS POR LA CLINICA</b>				\$ 435,00	\$ (435,00)
<b>VALORACIONES NUTRICIONALES</b>		\$ 5.000,00		\$ 1.500,00	\$ 3.500,00
<b>NUMERO DE VALORACIONES NUTRICIONALES</b>	125				
<b>GENERACION DE DEMANDA DE CIRUGIAS</b>	2,2%	0,1%			
<b>PAGO POR ADMINISTRACION</b>				\$ 600,00	\$ (600,00)
		\$ 11.887,93		\$ 3.997,56	\$ 4.798,13

## PERSPECTIVAS MACROECONOMICAS

- Se observa un estancamiento de la economía tras finalizar 2017.
- El incremento de la deuda externa incrementó el consumo privado pero redujo la inversión extranjera ocasionando el incremento de la deuda pública.
- Disminuye la tasa de desempleo, a costa del empleo inadecuado, incrementándose el subempleo.
- La exportación del petróleo se han reducido, lo que refleja una caída en la producción del sector y la necesidad de aplicar políticas encaminadas a la diversificación.
- Ecuador se encuentra entre los países de América Latina con mayor déficit fiscal.
- Cabe destacar la enorme dependencia de la deuda pública externa.

FUENTE: [https://www.cesla.com/archivos/Informe\\_economia\\_Ecuador\\_enero\\_20](https://www.cesla.com/archivos/Informe_economia_Ecuador_enero_20)

## Diagnóstico de Riesgo: **MEDIO-ALTO**

### **Inestabilidad Cambiaria: MEDIA**

El riesgo de dolarización persiste, debido a la implementación de políticas fiscales expansivas y a la tendencia en el precio del petróleo. Por ese motivo, es necesario continuar con políticas proteccionistas.

### **Riesgo soberano: MEDIO**

El nivel de riesgo país continúa reduciéndose. Sin embargo, aún sigue siendo elevado, solo Venezuela lo supera en la actualidad. Por ese motivo, es necesario afianzar la confianza de inversores extranjeros, al objeto de poder reducir la dependencia de la deuda externa.

### **Riesgo de Financiación del Sector Público: MEDIO-ALTO**

Pese al recorte en gastos de capital, el déficit fiscal continúa creciendo, debido al incremento en gasto social. Por este motivo, se espera que la deuda externa continúe en ascenso. Hasta ahora han fracasado los intentos por parte del nuevo Gobierno de reducir el gasto público y diversificar la economía hacia el sector no petrolero.

### **Riesgo socio-político: ALTO**

Las diferentes posturas dentro del partido de la presidencia respecto de las reformas constitucionales que se van a plantear en el referéndum del próximo 4 de febrero dificultan la estabilidad política.

ECONOMÍA REAL	Último Dato	Anterior	Tendencia anual <sup>(*)</sup>	
<b>PIB (% cto.)</b>	17.III	3,8	2,9	Positiva
<b>Índice Actividad Económica (% cto.)</b>	Nov.17	-0,8	2,2	Negativa
<b>Precios al Consumo – IPCA (% cto.)</b>	Dic.17	-0,2	1,1	Positiva
<b>Índice Confianza Consumidor (% cto.)</b>	Nov.17	17,7	-13,7	Positiva
<b>Exportación Barriles Petróleo (% cto.)</b>	Nov. 17	-8,0	-3,3	Negativa
<b>Reservas (M. M. \$)</b>	Dic.17	-42,4	12,4	Negativa
<b>Inv. Extranjera Directa (M.\$)</b>	17.III	134	181	Negativa
<b>Tasa de Paro (%)</b>	Dic.17	5,8	6,5	Positiva
<b>Deuda Pública Externa (M. M.\$)</b>	Nov.17	27,8	20,3	Negativa

Tasas de variación interanuales para PIB, IDEAC, IPCA y exportación de barriles de petróleo.

(\*) Según variación observada en últimos 12 meses.

Datos Financieros	Último dato	Crecimiento en		
		3 meses	1 año	
<b>Bolsa (Ecu index)</b>	23 Ene. 18	1257	0,8%	16,7%
<b>Tipo interés básico BCE</b>	22 Ene. 18	0,2	0,2(*)	0,2(*)
<b>EMBI</b>	22 Ene. 18	474	560 (*)	633 (*)
<b>Tipo de cambio \$/€ (**)</b>	23 Ene. 18	1,2	3,9%	13,5%

(\*) Dato hace 3 meses y 1 año respectivamente.

(\*\*) La moneda está dolarizada.

### CONCLUSIONES:

- El año 2017 fue un año en el que se generaron importantes eficiencias en costo.
- El riesgo por personal de más de 25 años es alto.
- Es importante continuar con la generación de eficiencias administrativas y financieras en el 2018
- Es necesario abrir nuevos mercados en particulares y convenios
- Se debe continuar con las remodelaciones en el 2018 hasta concluir el 100% de la clínica
- Se debe definir políticas salariales, funciones y organigramas claros
- Se debe trabajar en los procesos operativos para la eficiencia del servicio
- Es imprescindible realizar ajustes en la nómina debido al alto costo que representa

- Se debe agilizar la PROPUESTA DEL SEGUNDO CONTRATO COLECTIVO tomando en consideración las limitantes económicas de la clínica
- Es necesario y fundamental el cambio del sistema informático a un ERP funcional
- Se cambiará para el 2018 la contabilidad a un servicio in situ
- Se debe generar nuevas alianzas estratégicas para diversificar la oferta de servicios
- Es vital para la clínica el desarrollo de un Sistema de Gestión de Calidad que acompañe la transición del país hacia la Seguridad del Paciente
- Durante el 2018 se debe seguir la planificación estratégica realizada en Marzo del 2018, y medir la gestión del desempeño como parte de una política de RRHH que permita elevar el nivel del personal y de los procesos en la Clínica.