

INFORME DE GERENCIA 2013

INTRODUCCION

El inicio de la actual gerencia fue el 14 de mayo de 2012. Ante todo es importante recalcar que el haber asumido la GERENCIA ha sido una gran responsabilidad, y estar al frente de una empresa con gran cantidad de problemas no es un trabajo fácil, sin embargo existe satisfacción de haber logrado llevar la administración de la CLINICA en armonía, asumiendo una administración muchas veces insostenible (como sucede actualmente), ya que prácticamente fue imposible tener el poder de tomar decisiones ante la incertidumbre y carencia de recursos financieros.

Debemos ser conscientes de que muchos de los problemas que la CLINICA tiene hoy han sido arrastrados del pasado y se mantienen hasta la actualidad y no han podido ser solucionados.

El haber podido laborar en armonía hasta el día de hoy se lo debemos a muchas personas que se han comprometido con esta institución, ya que debemos reconocer el trabajo incansable de colaboradores que tienen puesta la camiseta de la CLINICA DE ESPECIALIDADES y con quienes se ha contado incondicionalmente

No se puede dejar pasar por alto tampoco el trabajo incansable de DOCTORES que han permanecido en pie de lucha, a pesar de no haber sido remunerados oportunamente. Tampoco la actual gerencia podía dejar pasar por alto y agradecer el apoyo de estos profesionales que fueron y son actualmente el motor de la CLINICA. Así mismo el abandono de otros accionistas nos ha puesto un reto que nos ha tocado asumir con gran responsabilidad.

Es primordial que el presente documento sea imparcial, real y sobre todo critico; para de esta manera se pueda tener una visión mas clara de la realidad de CENESMED.

SITUACION EN LA QUE SE ASUMIO LA ADMINISTRACION

Siendo realistas e imparciales debemos informar a la JUNTA DE ACCIONISTAS sobre la situación en la que se asumió la administración de CENESMED resumiendo los siguientes datos:

- A pesar de que en el informe de gerencia del año 2011 se afirmaba que “La construcción en curso se encuentra vendida” hasta el día de la redacción del presente informe no se ha recibido ningún valor por la venta de este INMUEBLE, al contrario el edificio se encuentra ya en manos del SR. CARLOS VERA MENESES.
- A pesar de que no existe un CONTROL INTERNO perfecto, considero que he recibido una empresa con escaso control interno.
- Hemos recibido una empresa con gran cantidad de cuentas por pagar, aunque consideramos que es imposible disponer de una empresa libre de deudas, se tuvo que afrontar deudas tales como las antiguas ya conocidas por la mayoría y deudas como liquidaciones pendientes a colaboradores y proveedores.
- Se recibió una empresa con utilidades irreales, frente a muchos compromisos por cumplir, como lo fueron los HONORARIOS MEDICOS, se tuvo que afrontar el pago de \$23 000 00 (veintitrés mil dólares) de utilidades a colaboradores, y estuvimos cerca de cancelar injustamente la compensación del salario digno.
- No es difícil reconocer que la parte mas complicada en el manejo de una empresa es el PERSONAL, al ingresar a esta institución se contaba con 46 personas en nomina. No se podría afirmar que exista un numero adecuado de personas, ya que esto es un proceso y dependerá en gran medida de la demanda del servicio que prestamos. Al momento de la redacción de este documento contamos con 36 personas en nomina. Acepto que nuestra calidad de servicio ha bajado. Del mismo modo el personal con experiencia con el que contaba la Clinica buscó nuevas oportunidades, situación que provoco

inestabilidad, que era inevitable de asumir. Cito como ejemplo la renuncia de dos auxiliares del área administrativa, auxiliares de enfermería y de laboratorio.

- La tecnología y el sistema informático es muy deficiente, y hasta la actualidad se ha trabajado buscando mejorar el mismo

- Honorarios Profesionales pendientes de cancelar a los ESPECIALISTAS

A criterio personal la empresa que recibió la administración actual tiene demasiados problemas que resolver, y que no pueden ser resueltos de la noche a la mañana, los mismos requerirían un tiempo considerable e inversión. Frente a la realidad a la que nos enfrentamos y en un mundo globalizado se requiere de una REINGENIERIA TOTAL. Ante lo demás expuesto nos hemos enfocado en lo siguiente:

GESTION ADMINISTRATIVA

Se han hecho varios cambios administrativos tales como: el establecimiento de políticas de control interno, así mismo se ha concentrado todo el departamento administrativo en el 5to piso. En la parte contable y de convenios se ha contratado una persona adicional.

Se ha establecido mayor control en el manejo del EQUIVALENTE DE EFECTIVO, con un detalle completo del personal de INFORMACION Y CAJA, conjuntamente con la GERENCIA, tratando de que en la mayoría toda transacción sea realizada a través de una TRANSFERENCIA BANCARIA para mayor constancia y con la respectiva autorización.

GESTION FINANCIERA

Dentro de la parte financiera de CENESMED, algo muy importante y bastante delicado siempre ha sido el manejo del EQUIVALENTE DE EFECTIVO, por lo que se ha creado un fondo de caja chica para gastos menores, administrado por la GERENCIA, del mismo modo se lleva una constancia por medio de un reporte gestionado de manera oportuna, en dicho reporte constan documentos de respaldo para un mayor control.

Se continua realizando los pagos a través de TRANSFERENCIAS BANCARIAS, con la única diferencia de que en la actualidad se realiza un documento por cada desembolso; como una forma de llevar un mayor control y constancia.

COMPARACION DE VENTAS EN LOS ULTIMOS 3 AÑOS (tabla #1)

AÑO	VENTAS	INCREMENTO	UTILIDAD
2010	\$656.582,82	17,65%	\$1.675,70
2011	\$1.180.641,75	80%	\$96.444,75
2012	\$1.268.997,65	7%	\$53.834,84
2013	\$1.147.268,44	-10%	??

Debemos considerar que en el año 2011 se cometió un grave error al haber provisionado ingresos por concepto de SERVICIO PRESTADO AL IESS y no cobrado por un valor de \$230,051.83 (dos cientos treinta mil cincuenta y un dólares con 83/100). De este valor no existe respaldo alguno, y nos podría provocar problemas con el Estado al no poder sustentar este monto. Además al haberse provisionado ingresos debió haberse provisionado también egresos, en este caso HONORARIOS MEDICOS NO FACTURADOS. Tomando en cuenta estos dos datos hubiera sido probable no presentar una utilidad tan alta en el 2011 y no causar problemas financieros a inicios del 2012.

En el 2012 tratamos de corregir esto REGISTRANDO facturas por concepto de HONORARIOS MEDICOS, que es el egreso mas representativo. Nos toco además provisionar SERVICIOS PRESTADOS y no facturados por un valor de \$315,649.16 (tres cientos quince mil seis cientos cuarenta y nueve con 16/100) En nuestro caso si provisionamos egresos por \$ 78,161.28 (setenta y ocho mil ciento sesenta y uno con 28/100).

En el periodo 2012, se trataron de corregir la mayor cantidad de errores, especialmente en lo que respecta al registro oportuno de gastos, para poder tener un valor real de lo que la institución genera en cuestión de ingresos. Sin embargo el tiempo para detectar dichos

errores y poder corregirlos ha sido muy corto. Recordando que se asumió la GERENCIA casi a mediados del 2012.

Por ultimo en la parte financiera, podemos mencionar las declaraciones realizadas durante los dos últimos años de manera errónea. Este error le inflaba el activo a CENESMED y a futuro podía desencadenarse en una glosa de la que aun podríamos ser objeto. Este valor que aumentaba el activo por la adopción de las NIIFs ha sido registrado al gasto. Por un aproximado de \$ 80,000.00 (ochenta mil dólares).

Uno de los momentos mas complejos que tuvo que asumir la administración actual fue desde mediados del 2013. provocados en gran medida por la inestabilidad en el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social IESS.



A partir del mes de mayo de 2013 se suprimió la entrega del físico de la historia clínica implementando el nuevo sistema en línea para cargar los expedientes. Este procedo retrasaron los pagos; debido a la falta de experiencia y a la falta de un sistema que genere un archivo plano; duplicando el trabajo para el personal de la clínica.

La reducción del personal en el IESS y los cambio constantes del subdirector de salud. En la actualidad el IESS no cuenta con presidente.

La falta de recursos para cancelar a tiempo las facturas emitidas por los prestadores y del mismo modo la cancelación a los auditores médicos.

El lento proceso de sustentación a las objeciones de los expedientes por parte de AUDITAM.

La atención a pacientes del Ministerio de Salud Pública y la no cancelación de dichas atenciones (desde junio de 2013 a la actualidad no se ha recibido ningún valor)

Lo antes expuesto disminuyó en gran medida los recursos financieros de la clínica, por tal motivo en el mes de noviembre de 2013 la gerencia gestiono un crédito personal para poder cancelar algunas obligaciones urgentes de ser canceladas; así mismo se facilito el pago de valores pendientes en SRI mediante tarjeta de crédito personal del gerente.

VALORES POR COBRAR AL IESS 2013

MES	VALOR
ABRIL	7861,15
MAYO	2616,1
JUNIO	22077,89
JULIO	7998,21
AGOSTO	44537,91
SEPTIEMBRE	81172,6
OCTUBRE	58825,5
NOVIEMBRE	104037,75
DICIEMBRE	59946,42
TOTAL	389073,53

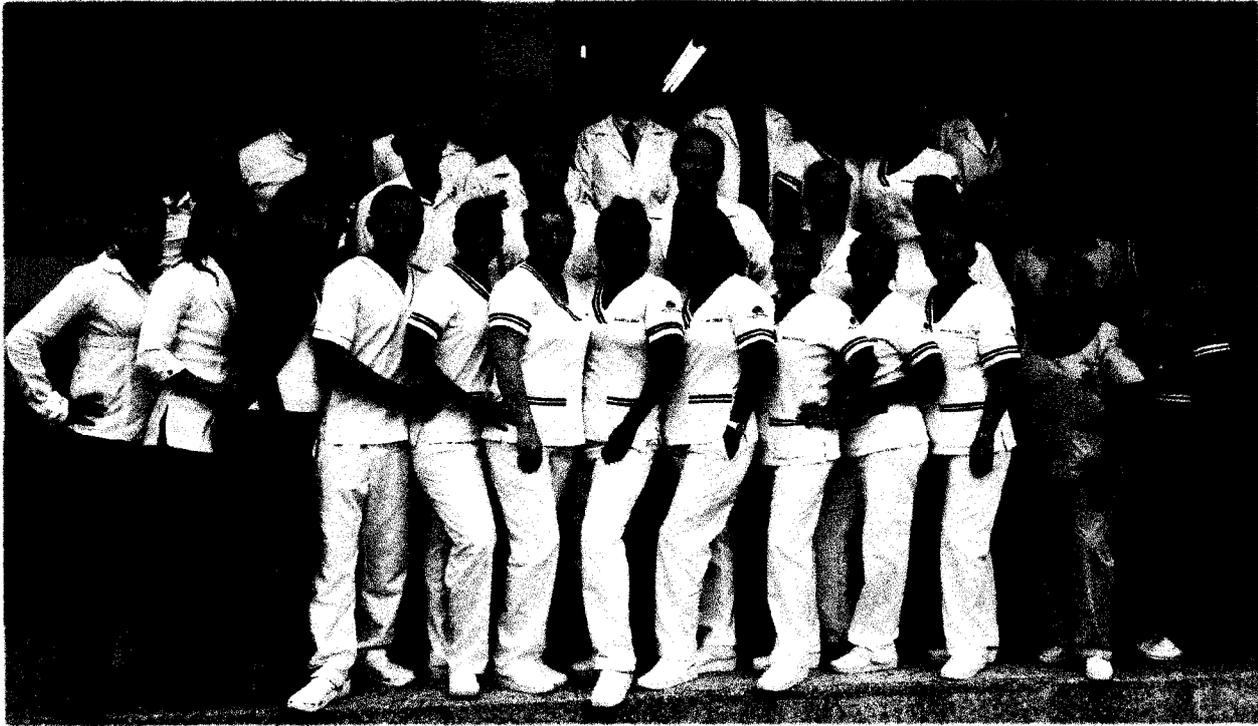
VALORES POR COBRAR AL MSP 2013

MES	VALOR
MAYO	14228,66
JUNIO	18750,35
AGOSTO	25565,23
SEPTIEMBRE	26526,19
OCTUBRE	18230,33
NOVIEMBRE	37177,51
DICIEMBRE	14639,35
TOTAL	155117,62

A estos valores debe incluirse la atención a pacientes SOAT por un aproximado de \$20000 (veinte mil dólares)

Así mismo existen expedientes pendientes de sustentar por un valor superior a los \$50000 (cincuenta mil dólares). Esta gestión es responsabilidad de AUDITAM

GESTION DEL TALENTO HUMANO



Uno de los principales objetivos trazados ha sido la reducción de los costos, trabajando solamente con el personal estrictamente necesario. Citando como ejemplo la reducción del personal de información y caja con el apoyo del personal de enfermería para esta área. Así mismo la reducción del personal de limpieza y de laboratorio.

Ha sido también muy importante para esta administración el haber reestructurado las áreas mas sensibles como por ejemplo el área de contabilidad junto al área de manejo de convenios; que anteriormente ocupaban un espacio innecesario y que en este momento es utilizado como un consultorio. También se creó una bodega con el manejo de una encargada para esta área. El área de información funciona solamente hasta las 8 de la noche, posterior a esto se hace cargo enfermería. La caja de laboratorio se fusionó con la caja de información. Y los convenios pequeños que antes los manejaba información, actualmente los maneja el área de convenios.

Los horarios han sido elaborados de tal manera que el personal trabaje solamente las horas requeridas por la clínica. Se debe mencionar al respecto de HORARIOS DE

TRABAJO, que se reestructuro todo el horario de la CLINICA; debido a que los horarios anteriores provocaban gastos excesivos tales como horas extras y alimentación a personal innecesario. Por lo que cito como ejemplo personal administrativo que laboraba una sola jornada y que ademas de laborar extras recibía el beneficio de la alimentación de manera innecesaria.

La parte mas compleja de administrar en las Organizaciones siempre ha sido el CAPITAL HUMANO; razón por la cual ha sido difícil inicialmente enfrentar la carencia de personal capacitado en SALUD. Al inicio de nuestra administración tuvimos que enfrentar la salida de personal con experiencia y que a pesar de que nadie es indispensable, nos afecto el tener que volver a capacitar a los nuevos colaboradores.

Es importante volver a mencionar el exceso de personal que existía en la institución, y también personas que constaban en el SISTEMA DE EMPLEADOR DEL IESS, sin estar ya laborando en la institución, provocando un gasto innecesario.

Se debe mencionar también que en la parte LABORAL recibimos una deuda por concepto de liquidaciones de varias personas que habían salido de la institución hace algún tiempo atrás y que no fueron liquidadas. A la fecha CENESMED no tiene deuda con ningún colaborador por concepto de LIQUIDACION. Ademas de esta deuda pendiente, recibimos otra deuda con ELECTRODOMESTICOS SAMARI, por concepto de valores que eran descontados a los colaboradores y que no eran cancelados a este proveedor, que brinda facilidades al personal en la compra de electrodomésticos y demás artefactos y muebles

Por ultimo una de nuestras estrategias ante la inestabilidad de la clínica y la incertidumbre sobre el futuro de la misma todo el personal que ha sido contratado durante esta administración firmo un ADENDUM que amplía el contrato normal de uno a dos años, permitiéndonos de requerirlo desahuciar al personal innecesario o personal que no constituyen buenos elementos sin mayor complicación y sin cancelar una liquidación como despido intempestivo.

Es decir que sin mayor dificultad y costo se podría prescindir del 48% del personal que actualmente labora en la institución; constituyendo esto una herramienta importante para el grupo que liderará este nuevo periodo 2014 - 2016.

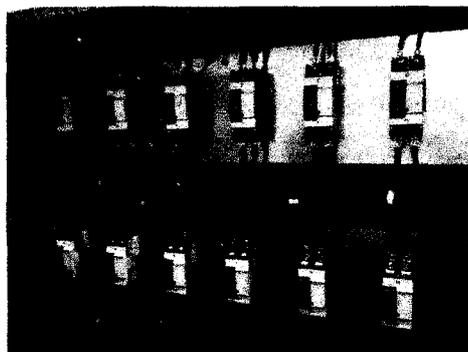
INVERSIONES REALIZADAS

Durante la actual administración durante el ejercicio económico 2013 se han realizado las siguientes inversiones:

ARREGLOS ELECTRICOS

- Reorganización de toda la estructura eléctrica del edificio por la parte interna hasta el 3er piso de la clínica
- Iluminación de toda la parte interna hasta el 3er piso
- Arreglo de las instalaciones eléctricas en el área emergencia
- Cambio de todos los breakers en la planta baja
- Instalación de aires acondicionados en emergencia y neonatología
- Organización eléctrica de gran parte externa de la clínica

COSTO TOTAL \$ 11 957,00 (once mil novecientos cincuenta y siete)



PINTURA INTERNA Y DEMAS ARREGLOS EN ESTRUCTURA Y PLOMERIA

- Pintura interna de toda la clinica
- Arreglos en ciertas partes que filtraban agua
- Arreglos de plomería en todo el edificio y habilitación de baños del primer piso

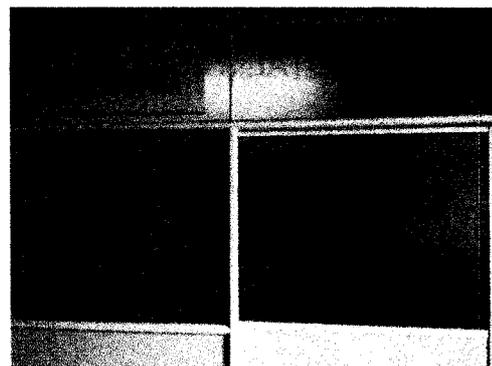
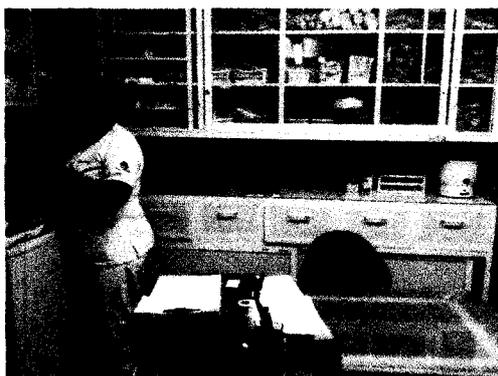
COSTO TOTAL \$ 5 800,00 (cinco mil ochocientos dólares)



ESTRUCTURAS DE ALUMINIO E IMPRENTA

- Estructuras de aluminio en la estación de enfermería del segundo piso, neonatología y quirófano
- Arreglo en una estructura de aluminio en laboratorio, adecuación de un consultorio junto al área de información, arreglo de una estructura en la oficina de gerencia y el área de administración.
- Polarización de los vidrios de quirófano y neonatología
- Señaletica de toda la clínica, rodapiés con el logo de la clínica y cubierta de vidrios de la planta baja

COSTO TOTAL \$ 8 322,00 (ocho mil tres cientos veinte y dos)



UNIFORMES DEL PERSONAL

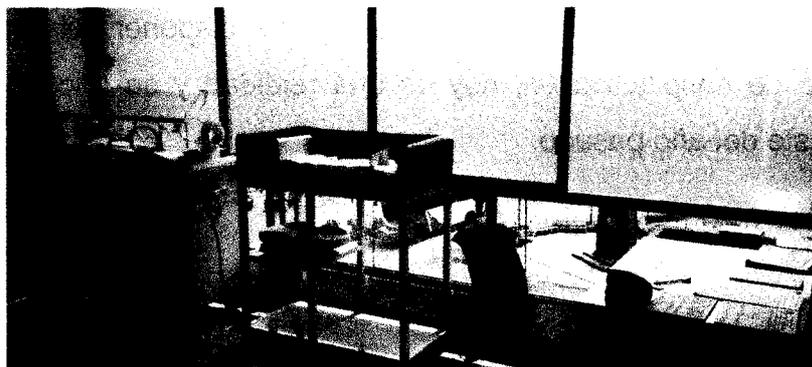
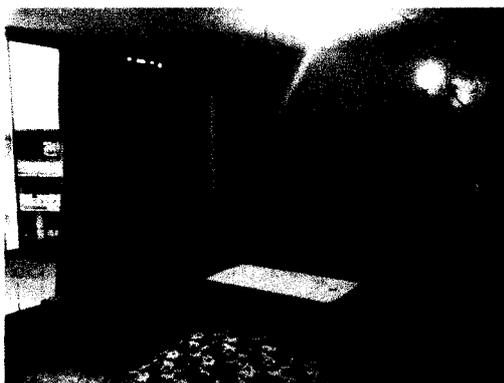
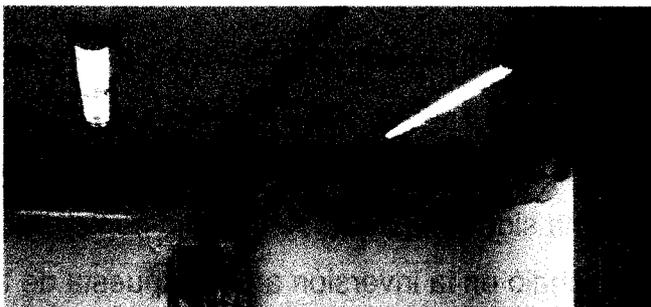
- Uniformes de enfermería y médicos
- Uniformes de personal de laboratorio
- Uniformes del area administrativa

COSTO TOTAL \$ 6 800,00 (seis mil ocho cientos dólares)

COMPRA DE ACTIVOS FIJOS

- Cinco camas para el área de hospitalización de segundo piso
- Veladores, mesas de alimentación, y portasueros
- Muebles para el área de hospitalización
- Una cuna de calor radiante, tinas, vitrinas y demás mobiliario para el area de neonatología.
- Laringoscopios, ambus, entre otros equipos para neonatología, hospitalización y emergencia.
- Lencería como sabanas, cobijas, toallas, cortinas, etc.
- Mobiliario para la residencia de médicos residentes
- Siete televisores LED para hospitalización del segundo piso y uno para quirófano
- Silla de extracción para laboratorio
- Dos aires acondicionados en neonatología y uno para el área de emergencia
- Tres monitores multiparametros para el área de neonatología y recuperación
- Dos escritorios en el área de información y cajas, sillas de oficina para el área de administración, hospitalización y quirófano
- Tres computadores, una impresora, wi-fi, para el área de administración
- Adecuación del sistema contable
- Una lavadora

COSTO TOTAL \$ 35 000,00 (treinta y cinco mil dólares)



GASTO VIAJE DE INTEGRACION (DECAMERON)

- Hospedaje y movilización

COSTO TOTAL \$ 4 150,00 (cuatro mil ciento cincuenta)

Asumido por la clínica \$ 975,50 (novecientos setenta y cinco con 50/100)



La propuesta inicial siempre ha sido la mejora de la imagen corporativa, tomando en cuenta la pintura de las instalaciones y la organización de las instalaciones eléctricas, sin embargo por la carencia de recursos este proceso se vio detenido; hoy en día este objetivo ha sido alcanzado. Así mismo como una exigencia del Ministerio de Salud Pública se emprendió en la inversión antes expuesta de todas las observaciones realizadas, como un requisito para la obtención del permiso de funcionamiento 2013. Además es necesario mencionar que al encontrarnos trabajando con la nueva red de salud estábamos conscientes de que las exigencias para las casas de salud serían mayores.

Al ser una de las exigencias del MSP la ampliación del servicio de NEONATOLOGIA, la decisión ha sido que todo el tercer piso se destine al área quirúrgica, recuperación, sala de partos y neonatología. Suprimiendo dos camas de hospitalización.

También debo mencionar que el planteamiento inicial del DIRECTORIO ha sido trasladar el departamento administrativo al quinto piso para poder disponer del segundo piso para ampliar el servicio de hospitalización, hoy es una realidad y se encuentra funcionando desde el 9 de agosto del año pasado.

CONVENIOS

Cuando asumimos la administración de CENESMED la institución laboraba en convenio con ECUASANITAS, POLICIA y FUERZAS ARMADAS. Convenios que no fueron renovados desde el año pasado. Es primordial mencionar esta situación en el presente informe, recalcando lo siguiente:

- Ecuasanitas bajo en gran medida la atención de sus pacientes, debido a que tenía convenio también con otras casas de salud; por lo que era lógico pensar que los pacientes prefieran una casa de salud con una infraestructura mejor como es el caso de la Clínica Santa Anita. A pesar de que al momento de recibir la notificación de no renovación del convenio nunca expusieron las razones; en una reunión anterior con personal de Ecuasanitas nos supieron mencionar varias quejas de pacientes como la falta de ascensor.

- En el caso de atención a pacientes de la Policía Nacional, del mismo modo surgieron dificultades tales como el hecho de convertirnos en una casa de salud de paso; porque se tenía que solicitar autorización a la ciudad de Quito para realizar un procedimiento y la mayoría de los casos los pacientes debían ser transferidos. Por lo que no resultaba rentable este proceso.
- Finalmente y en un convenio que si se tenía mayor acogida era el convenio de las Fuerzas Armadas; que terminaron el convenio debido al mal servicio. Según conversaciones telefónicas mantenidas con personal de esta institución nos supieron manifestar que hubieron quejas de varios usuarios. Se intento mantener una reunión en la ciudad de Quito con la persona encargada de convenios y nunca nos dieron cita. La única dificultad con este convenio era la lentitud en los pagos.

COMENTARIO

Lo antes expuesto no es otra cosa mas que un informe elaborado de manera imparcial, y con el objetivo de comunicar a la JUNTA GENERAL DE ACCIONISTAS sobre la situación en la que se recibió la empresa y la situación en la que se encuentra actualmente.

Como recomendación en base a un análisis previo, el punto de partida para continuar creciendo es la MEJORA CONTINUA. No detenerse en renovar siempre la imagen institucional y ademas la renovación de activos que lo requieran. Así mismo incursionar en nuevos servicios que serian de gran utilidad para CENESMED. En el caso de continuar laborando en el mismo edificio; seria necesario invertir en el mantenimiento externo.

Recordemos que actualmente laboramos con dos grandes convenios: el IESS y el MSP, los cuales por el momento han sido quienes han generado mas del 80% de los ingresos que le han permitido a la clínica continuar laborando. La gran afluencia de pacientes son parte de la denominada RESPONSABILIDAD SOCIAL que asumen las organizaciones; así mismo esta debería ser nuestra estrategia de Marketing; permitiéndonos dar una buena impresión y comenzar a publicitar una CLINICA RENOVADA, presentable,

moderna y sobre todo con una trayectoria marcada por profesionales como ustedes señores ACCIONISTAS.

No podría recomendarles nunca el cierre de la empresa; debido a que la clínica mantiene un avance considerable. Y de ser esa la decisión de los accionistas; del mismo modo requerirían de un MONTO REPRESENTATIVO, que sea el sustento para llevar a cabo la LIQUIDACION.

Por último debo mencionar que a pesar de que CENESMED esta pasando por un momento difícil, existen recursos financieros a ser recuperados que servirán para lograr otra vez estabilizar a la empresa. No puedo atribuirme absolutamente nada, no les he traído la formula del éxito; sin embargo siempre han contado con mi buena voluntad y honestidad. Lo mucho o poco que se ha logrado ha sido gracias a su trabajo.

RECOMENDACION

- Presionar y gestionar la recuperación de valores pendientes en el IESS y MSP tales como objeciones y expedientes pendientes de cobro. Uno de los caminos seria el trabajo conjunto con AUDITAM para lograr hacerlo en el menor tiempo posible.
- Revisar los contratos del personal y evaluar con quienes continuar la relación laboral y con quienes no.
- Continuar reestructurando horarios del personal, para optimizar de mejor manera este recurso tan valioso para la clínica. Cito como ejemplo el cambiar turnos en laboratorio y enfermería.
- Prestar especial atención al área de laboratorio para lograr que genere mas ingresos para la clínica.
- Continuar laborando como un aliado estratégico para la clínica con las ambulancias que actualmente nos están proporcionando pacientes del SOAT
- Analizar la situación de los arriendos de consultorios que actualmente se encuentran desocupados y que podrían ser un ingreso adicional para CENESMED

AGRADECIMIENTO

Deseo expresar MI AGRADECIMIENTO al actual directorio, por haberme confiado su empresa. Especialmente al DR. JORGE GARZON por su confianza y su predisposición, al DR. LEONIDAS TELLO, por su trabajo incansable, así mismo al DR TRUJILLO, DR SARMIENTO, DR DE LA CRUZ, DRA AYALA, DR JARA, DR BECERRA, DR BARRAGAN, quienes lejos de parecer dueños, pueden ser considerados trabajadores mal remunerados, la gran deuda que la clínica tiene con todos ellos es impagable. Gracias también a todos los colaboradores que se han puesto la camiseta de la institución y han demostrado amor y compromiso con la clínica.

Atentamente



Ing. Joffre Galvan Lopez

GERENTE - CENESMED