



Relación para el año 2013

ANÁLISIS DE GERENCIA SOBRE LA GESTIÓN DE LA COMPAÑÍA SERVICIOSUTPL EN EL AÑO 2013

Estimados Sres. del Directorio

La gestión de la compañía en el Año 2013 se presenta de la siguiente manera:

La ocupación hospitalaria total ha llegado al 49,62 % de nuestra capacidad, ya que si nos referimos únicamente a la Hospitalización sin Unidad de Cuidados Intensivos (UCI) hemos llegado a un 38,35%, la UCI (Unidad de Cuidados Intensivos) ha superado el 120% llevándonos incluso a aumentar el número de camas en ésta área para así poder responder a la demanda.

Por tipología de ventas el 46% de nuestros clientes resulta de un mercado cautivo procedente de los empleados de la UTPL, el 32% de la red pública y el 18% de particulares.

Como ya hemos tratado en otras ocasiones, el mercado particular que es el más interesante es demasiado limitado; mientras que la red pública está aumentando, sin olvidar que este cliente es el más difícil por la complejidad existente en cuanto a facturación y por el tiempo de pago.

ANÁLISIS DEL BALANCE

En el balance se observa un aumento importante de los ingresos que estos han pasado de 2'449.000 millones en el Año 2012 a 3'164.192,97 en el 2013 destacando que los aumentos más importantes corresponden a los servicios de: *Consulta externa, Hospitalización, Imagen, Laboratorio y Farmacia*. Nótese una reducción en los ingresos de *Resonancia magnética*, esto debido a que ha empezado a funcionar la segunda resonancia magnética en Loja lo que ha ocasionado una reducción de la demanda.

Sin duda el crecimiento ha sido importante pero este crecimiento también implica una serie de dificultades que se pueden sintetizar en los siguientes puntos:

1. El hospital desde el punto de vista administrativo no está capacitado a responder a las exigencias al momento de facturación, todavía existen muchos errores administrativos al realizar esta actividad.
2. Trabajar con la red social requiere una fórmula de trabajo precisa con todo el equipo no solo administrativo sino médico, que sean capaces de trabajar según las líneas propias indicadas por la red social misma, mentalidad de la que todavía carece nuestro hospital.

3. El aumento de trabajo ha producido una dificultad en la calidad del mismo, afectando a algunos departamentos del hospital.
4. Otro problema ha sido el financiero, un aumento de ventas con retrasos en la facturación y retrasos en la cobranza producen naturalmente un problema financiero por cuanto hay que pagara proveedores sin antes poder cobrar a los clientes.
5. Por otro lado el aumento de trabajo con la red social ha provocado la dificultad con los clientes cautivos de que puedan acceder al hospital.
6. Además el aumento tan rápido que hemos logrado del año 2012 al 2013 ha provocado soluciones “parches”, aumentando el número de empleados cuando el problema en realidad era la reestructuración de los flujos y de los procesos. Es decir soluciones deficientes.

Generalmente se puede decir que el hospital ha tenido un incremento de ventas pero una disminución de eficiencia.

CUENTAS POR COBRAR

Con respecto a las cuentas por cobrar se observa que existen todavía una serie de valores procedentes de un lejano pasado, refiriéndonos a los años 2008, 2009 y 2010; siendo necesario por ello depurar estas cuentas.

Todo esto conlleva a una gran problemática de la contabilidad de nuestra empresa, en cuanto a lo siguiente:

- El presentar un balance oficial completo ya sea de la parte patrimonial como económica depende como es de conocimiento del directorio de la herencia de las problemáticas originadas cuando nuestra empresa no solo era hospitalaria sino también hotelera.
- En la transformación precedente a mi llegada como gerente de esta compañía se ha podido evidenciar una complejidad en las cuentas que impiden a los actuales contadores poder establecer asientos de principios de años con los cuales se ha realizado el balance; razones como estas han impedido el presentar el balance del año 2012 a la Superintendencia.
- Por último se suma a esta problemática contable la necesidad de implantar normas NIIF a nuestra empresa.

EGRESOS

En cuanto a los egresos de la compañía en el Año 2013 hemos llegado a \$ 3'308580,00 con una pérdida de \$ 144387.39

Todos los ingresos como egresos han sido calculados bajo normas NIIF, razón por la cual es necesario resaltar la necesidad de encontrar una gerencia más económica porque la empresa en este momento no se puede consentir una gerencia de la forma actual que es a través del Rielo Institute que es muy costosa.

Como análisis general vemos que el sistema tiene algunos puntos débiles los cuales están tratándose de mejorar, estos son:

- Recepción y gestión de desechos.
- Unidad de Cuidados Intensivos.
- Facturación y cobranza a Red Pública de Salud.
- Emergencias, sobre todo en los fines de semana.
- Gerencia de compras.
- Dermatología y traumatología.

Mientras que por prioridad, los puntos débiles a mejorar serían:

1. La integración del sistema informático que en este momento es aun confuso e ineficiente.
2. La contabilidad.
3. El área de enfermería en cuanto a calidad, precisión, formación y eficiencia.
4. El área de Laboratorio.
5. El control de calidad, fiabilidad y tipología de análisis.

Además de todos estos problemas tenemos que mejorar la forma contractual con todos los médicos ya que nos faltan especialistas para horarios nocturnos y de fines de semana, siendo muy difícil tener una interconsulta en estos horarios.

Y el tema de las inversiones, ya que parte del patrimonio tecnológico que tiene el hospital está empezando a su fase de obsolescencia no solo por lo que se refiere a amortización del bien sino también por la presencia en el mercado de equipos más complejos e innovadores. La compañía en este momento no tiene capacidad económica de sustituir con producto más moderno a la tecnología presente ni de

completarla con nuevos aparatos de los que falta, sin embargo se adjunta un listado de inversiones que serían necesarias e indispensables para el próximo año.

ESTRATEGIAS PARA EL AÑO 2014

Teniendo nuestro hospital como defecto principal el de ser muy pequeño con muchas especialidades en un mercado sobresaliente privado, tendría que enfocarse en pocas especialidades y focalizarse en ellas, ejemplo de ello es el proyecto de dermatología y traumatología que se encuentra en pie y que se espera concluir.

A corto plazo parece importante mantener acuerdos o convenios tal vez vistos como negativos, este sería el caso de mantener los servicios que vendemos a la Red Pública de Salud (la alianza con el proveedor) en donde los riesgos son altos como se ha visto ya que para ser proveedor del estado hay que tener un sistema de auditoría muy eficiente, la capacidad de los medios de no ser solo clínicos sino hacer una parte administrativa, la dificultad de cobranza, pero en general a corto plazo el sistema de red pública es un cliente que puede ser clave de desarrollo para nuestro hospital.

Mientras que a mediano plazo esta alianza puede ser mortal porque las dificultades del sistema de web que no son del Ecuador indican que el cliente estado puede ser extraordinariamente peligroso en cuanto a precios de venta que están fijados por el cliente mismo y en cuanto a tiempo de cobranza.

Por otro lado la coyuntura a nivel nacional no permite indicar una posibilidad en el futuro por ser el Ecuador una economía en transición dentro de un marco global; probablemente haya la posibilidad real de que el público pueda no tener la capacidad de pagar sus obligaciones.

En este cuadro global complejo y lleno de riesgos hay que decir que aumenta constantemente la presión normativa sobre los sistemas hospitalarios. Cada vez son más complejas las normas sanitarias, más puntualizadas y con sanciones más peligrosas. Sobre esto hay que decir que las pequeñas clínicas privadas que son nuestros competidores tendrán que cerrar puesto que no tienen la capacidad de inversión necesaria.

Sin embargo sería bueno captar a los mejores médicos del territorio para reforzar nuestra empresa, por esto nuestra estrategia internamente es de mejorar la calidad y externamente el encontrar alianzas con grupos de médicos locales.

NUEVO HOSPITAL

En el mes de Abril del año 2015 tenemos que dejar la sede del lugar que alquilamos actualmente; este tema de encontrar o construir un nuevo hospital es el problema más urgente e importante de nuestra empresa y si lo hemos discutido al final es para darle mayor claridad.

Como los socios bien saben nuestra compañía no está capacitada ni posee los medios económicos suficientes para encontrar un nuevo espacio, además ha sido manifestación de los socios en varias ocasiones la voluntad de construir un nuevo hospital en un lugar donde todavía no está decidido.

Como gerente del hospital tengo la seria responsabilidad de decir que en caso que no se encuentre rápidamente la solución al problema y tomando en cuenta el poco tiempo que existe para construir un nuevo hospital, podrían haber graves consecuencias negativas para nuestra empresa.

En el caso que la Universidad o los socios decidan construir un nuevo hospital y que este no esté terminado en el periodo en el que tenemos que salir de nuestra actual sede y que el propietario de la misma no nos dé una prolongación contractual de alquiler, tendremos que temporalmente cerrar la actividad de nuestra empresa y esto sería un daño de gran importancia porque todo el patrimonio en recursos humanos, en prestigio y en ocupación del mercado se perdería; por esta razón como gerente presento lo que en el pasado se tomó como un plan B, esto se refiere a la adquisición y transformación de la clínica San Francisco, sin embargo quiero presentar al directorio y a los socios la posibilidad de una alianza con otra compañía actualmente en competencia que es Medilab, el tercer grupo médico de Loja que nos evitaría la necesidad de construir un nuevo hospital porque estos ya han comprado un terreno y empezado a construir un proyecto compatible con el nuestro, existiendo ya las bases, edificación y parte de su estructura.

Actualmente la compañía SSUTPL ha facturado 3 millones de dólares mientras que Medilab 1.2 millones. Esta unión permitiría adquirir el patrimonio de capacidades y de recursos humanos resaltando en este último recurso a sus médicos que con experiencia se encuentran muy bien posicionados, mientras que los nuestros son jóvenes.

El contar ellos ya con su terreno y el estar construyendo, se convierte en una ventaja enorme que nos permite a nosotros poder salir tranquilamente para el Año 2016. Dicha posibilidad se ha presentado a la mayoría de socios del directorio.

Naturalmente hay también aspectos negativos como la presencia minoritaria de nuestra compañía como socios y una unión de cultura de empresas diferentes, considerando a este último como un campo que tenemos que estudiar con seriedad ya que podría convertirse en provechoso.

Sin otro particular, de ustedes me suscribo.



Dr. Riccardo Colasanti
Gerente General
