



**UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA**

*La Universidad Técnica Particular de Loja*

ESCUELA DE CIENCIAS CONTABLES Y AUDITORIA

MODALIDAD ABIERTA Y A DISTANCIA

Diseño, análisis e interpretación de Indicadores de Gestión para el "Instituto Médico Integral VIDA", de la ciudad de Quito. Periodo 2009.

TESIS DE GRADO PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL  
TITULO DE DOCTOR EN CONTABILIDAD Y AUDITORIA.

AUTOR : SERVIO HUGO CHAMBA GUERRERO

DIRECTOR : Econ. RICARDO DONOSO T.

CENTRO UNIVERSITARIO REGIONAL QUITO.

2009

## 2. CERTIFICACIÓN DEL DIRECTOR DE LA TESIS

Econ. Ricardo Donoso T.

**DOCENTE DE LA ESCUELA DE CIENCIAS CONTABLES Y  
AUDITORÍA**

**CERTIFICA:**

Que el presente trabajo de tesis fue realizado por el estudiante: **SERVIO HUGO CHAMBA GUERRERO**, ha sido orientado y revisado durante su ejecución, por lo tanto autorizo su presentación.

Loja, julio del 2009

f) .....

### 3. DECLARACIÓN Y CESIÓN DE DERECHOS

“ Yo, **SERVIO HUGO CHAMBA GUERRERO**. Declaro ser autor del presente trabajo y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales.

Adicionalmente declaro conocer y aceptar la disposición del Art. 67 del Estatuto Orgánico de la Universidad Técnica Particular de Loja que en su parte pertinente textualmente dice: “Forman parte del patrimonio de la Universidad la propiedad intelectual de investigaciones, trabajos científicos o técnicos y tesis de grado que se realicen a través, o con el apoyo financiero, académico o institucional (operativo) de la Universidad”

F\_\_\_\_\_

Autor

iii

#### 4. AUTORIA

##### **AUTORÍA**

Las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo, son de exclusiva responsabilidad del autor.

**SERVIO HUGO**

Nombres

**CHAMBA GUERRERO**

Apellidos

iv

#### 5. DEDICATORIA.

Con especial cariño, dedico este trabajo a mi querida esposa mis hijos David, Pathy, Christian Y Sergio; por su constante motivación y apoyo en los momentos mas difíciles me alentaron para continuar y culminar esta tarea, sin sacrificar la unidad familiar.

**Servio Hugo Chamba Guerrero.**

## 6. AGRADECIMIENTO.

### AGRADECIMIENTO

A la Universidad Técnica Particular de Loja por permitirnos realizar nuestros estudios profesionales, a través de la Educación a Distancia.

Mi reconocimiento al personal del “Instituto Médico Integral VIDA”, por su gentil colaboración al proporcionar toda la información necesaria para desarrollar el presente trabajo de investigación.

De manera especial, mi sincero agradecimiento al Ec. Ricardo Donoso T. por haber guiado y orientado acertadamente mi trabajo de tesis.

Finalmente agradezco a mi familia por todo el apoyo brindado en los diferentes momentos difíciles a los que tuve que hacer frente hasta la culminación del presente trabajo.

El autor

vi

## 7. ÍNDICE DE CONTENIDOS.

<b>ÍNDICE DE CONTENIDOS</b>	
Certificación	ii
Declaración y cesión de derechos	iii
Autoría	iv
Dedicatoria	v
Agradecimiento	vi
Índice de contenidos	vii
Resumen ejecutivo	viii
<b>CAPÍTULO I</b>	
<b>CAPÍTULO II</b>	
<b>CAPÍTULO III</b>	
<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>	
1. Conclusiones	
2. Recomendaciones	
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	
<b>ANEXOS</b>	

## **RESUMEN EJECUTIVO.**

Las empresas se desarrollan en un ambiente competitivo que requiere que sus resultados sean permanentemente evaluados y corregidos. La herramienta válida para el efecto son los indicadores de gestión orientados a la eficiencia en el uso de recursos, eficacia en la consecución de sus metas u objetivos y la calidad en cuanto a los productos o servicios prestados al cliente.

Dentro de ello, el "**Diseño, Análisis e Interpretación de Indicadores de Gestión para el Instituto Médico Integral Vida**" constituye en una herramienta muy importante en la actividad administrativa de dicho centro de salud.

El tema de tesis desarrolla un diseño de un Sistema de Control interno y de Gestión para una empresa de servicios perteneciente al sector privado, utilizando una moderna metodología de control de gestión llamada "Cuadro de Mando Integral"; bajo este contexto se diseñan los indicadores que evalúan la eficiencia, efectividad y economía en la prestación del servicio de salud, ayudando a la institución de servicios a mejorar el uso de sus recursos humanos, materiales y financieros.

La investigación esta comprendida por tres capítulos, los mismos que los podemos resumir de la siguiente manera:

**El capítulo 1**, contempla una breve descripción de la empresa, la misma señala que es una institución que se dedica a la prevención, diagnóstico y tratamiento de enfermedades metabólicas – cardiovasculares, además de brindar asesoría en salud a instituciones y a la comunidad.

El Instituto Médico Vida, para su legal funcionamiento ha presentado la escritura pública de constitución de la compañía en el Registro Mercantil, quién mediante resolución ADM-07231 del 16 de agosto del 2007 resuelve aprobar la constitución de la compañía.



En cuanto a su estructura organizacional, podemos señalar que esta permite una comunicación oportuna y fiable, ya que, cuenta con un número de empleados "manejable" en lo que se refiere a supervisión y subordinación.

El Instituto Médico Integral Vida, ha definido su Plan Estratégico para 5 años, cuya misión establece satisfacer las necesidades de atención medica especializada de calidad en pacientes con Diabetes enfermedades metabólicas y cardiovasculares; enmarcados dentro de la ética y los principios de buena práctica médica. La honestidad, los derechos del paciente y el profesionalismo son los principales valores que sustentan de calidad de servicio.

**El capítulo 2,** es un enfoque teórico sobre la Planificación en general, conocer cuál es la importancia que tiene este instrumento administrativo en el cumplimiento de objetivos de la empresa. Así mismo, definir y conocer sobre la Planificación Estratégica, Corporativa y Operativa, esta última, considerada como referencia básica en el desarrollo del presente trabajo investigativo.

El tema de los indicadores también se trato en este capítulo, se ha determinado sus características, importancia, clasificación, algunos aspectos a considerar en la formulación de indicadores y el manejo y presentación de los mismos. Una vez que se ha conocido los aspectos teóricos, ello ha permitido tener un panorama más claro de cómo el Instituto Médico Vida ha venido realizando las actividades administrativas y operativas. Es evidente que la falta de una cultura de control de la calidad de sus actividades a través del manejo de indicadores ha sido una falencia trascendental en el cumplimiento de objetivos y expectativas del centro de salud.

Por otro lado, se definió el manejo del Cuadro de Mando Integral, instrumento administrativo de mejoramiento de la calidad, ya que, es un sistema de gestión más equilibrado que vincula la actuación operativa a corto plazo con los objetivos estratégicos a largo plazo.

El cuadro de Mando Integral, proporciona una nueva herramienta para que la alta dirección encauce su organización en estrategias para el

éxito a largo plazo, una tarea importante que hasta ahora ha sido difícil de conseguir.

Dentro de este aspecto (CMI), se ha definido la **perspectiva financiera**, la misma que hace referencia a los objetivos financieros que pueden diferir de forma considerable en cada fase del ciclo de vida de un negocio. Para la perspectiva del **proceso interno**, los directivos identifican los procesos más críticos a la hora de conseguir los objetivos de accionistas y clientes. En la **perspectiva aprendizaje-crecimiento** se recalca la importancia de invertir para el futuro, y no sólo en las áreas tradicionales de inversión, como los nuevos equipos y la investigación y desarrollo de productos nuevos y por último en la **perspectiva del cliente** del Mando Integral, las empresas identifican los segmentos de cliente y de mercado en que han elegido competir.

**En el capítulo 3**, se realizó el trabajo práctico de identificación de objetivos operativos y sus respectivas variables, luego se procedió a la preparación de los indicadores, aquí es importante señalar, que se estableció un indicador por cada objetivo operativo.

Luego de paso a realizar la ficha técnica, la misma que obtuvo los siguientes resultados.

Con respecto al **primer indicador**, referente a la adquisición de inmobiliario físico (edificios), que permita mejorar los servicios del Instituto Médico Vida, los resultados hasta cierto punto son positivos, ya que, si bien es cierto se cumple con la totalidad de lo esperado. **El segundo indicador**, porcentaje de satisfacción de los pacientes o clientes del centro de salud, podemos observar que existe un cumplimiento aceptable, es necesario señalar que la satisfacción de un cliente requiere de una dedicación permanente y un mejoramiento continuo de las actividades del Instituto Médico, si bien es cierto existe una brecha manejable (20%), se considera que debe ser objetivo de la institución cumplir con la total satisfacción de sus usuarios. En el **tercer indicador**, disminución de las cuentas por cobrar, los resultados indican un nivel aceptable de recuperación de cartera vencida, lo que implica, que la empresa puede contar con recursos para emprender en otras

actividades como las anteriormente señaladas (adquisición de edificio, mejorar la atención a los pacientes).

En conclusión, podemos afirmar que el manejo y desarrollo de indicadores de gestión, constituyen una herramienta muy valiosa en la gestión administrativa, porque permite conocer el nivel de cumplimiento de los objetivos empresariales y sobre todo detectar desviaciones y poderlas corregir en forma oportuna,

## **1. TITULO**

DISEÑO, ANALISIS E INTERPRESTACION DE INDICADORES DE GESTION PARA LA EMPRESA "INSTITUTO VIDA" DE LA CIUDAD DE QUITO. PERIODO 2009

## **2. ANTECEDENTES GENERALES**

Las empresas se desarrollan en un ambiente competitivo que requiere que sus resultados sean permanentemente evaluados y corregidos. La herramienta valida para el efecto son los indicadores de gestión orientados a la eficiencia en el uso de los recursos, eficacia en la consecución de sus metas u objetivos y la calidad en cuanto a los productos o servicios prestados al cliente.

Ante esta necesidad, la oportunidad que se presenta al auditor moderno es asesorar a las empresas, entidades y organizaciones en general en el diseño de los indicadores para su posterior análisis e interpretación, lo que constituye un aporte necesario para el mejoramiento continuo.

La normativa de calidad a nivel mundial exige la creación de métodos de monitoreo y seguimiento adecuados a los procesos, resultados y niveles de satisfacción del cliente. Una investigación profunda y comprometida con las metas, objetivos y productos empresariales, permitirán al administrador disponer de información adecuada y en tiempo real para la toma de decisiones. A su vez, el trabajo del auditor se apoyara perfectamente en estas herramientas que constituirán el sustento básico para la evaluación de la gestión.

### **3. UBICACIÓN GEOGRAFICA**

La investigación se desarrollara en empresas privadas o públicas del país, para lo cual los señores tesistas contarán con la autorización escrita de la máxima autoridad de la empresa seleccionada.

### **4. TIPO DE INVESTIGACION**

Investigación de campo en empresas privadas y/o públicas, a nivel nacional.

### **5. OBJETIVOS**

#### **Objetivo general**

Diseñar, analizar e interpretar los indicadores de gestión en una organización.

#### **Objetivos específicos**

- ° Identificar los niveles de planificación estratégica y operativa
  
- ° Determinar las perspectivas, variables y /o atributos principales que serán evaluados
  
- ° Diseñar indicadores de eficiencia, eficacia y calidad
  
- ° Desarrollar un documento que facilite la identificación, calculo, lectura, ubicación e interpretación de los indicadores de gestión

- ° Emitir acciones correctivas para contribuir al mejoramiento del desempeño empresarial.

## **6. CONTENIDOS**

Resumen ejecutivo

### **CAPITULO 1. ANTECEDENTES DE LA EMPRESA**

- 1.1. Descripción de la empresa
- 1.2. Base legal
- 1.3. Organigrama y/o mapa de procesos
- 1.4. Plan estratégico
  - 1.4.1. Misión
  - 1.4.2. Visión
  - 1.4.3. Valores
  - 1.4.4. Objetivos

### **CAPITULO 2. MARCO TEORICO DE LA INVESTIGACION**

- 2.1. Planificación
  - 2.1.1.1. Estratégica
  - 2.1.1.2. Corporativa
  - 2.1.1.3. Operativa
- 2.2. Indicadores
  - 2.2.1.1. Conceptos

- 2.2.1.2. Características
- 2.2.1.3. Importancia
- 2.2.1.4. Clasificación
- 2.2.1.5. Aspectos a considerar en la formulación de indicadores
- 2.2.1.6. manejo y presentación de los indicadores

### 2.3 Cuadro de manejo integral

- 2.3.1.1. Perspectiva financiera
- 2.3.1.2. Perspectiva procesos internos
- 2.3.1.3. Perspectiva aprendizaje - crecimiento
- 2.3.1.4. Perspectiva cliente

## CAPITULO 3. DISEÑO, ANALISIS E INTERPRETACION DE INDICADORES

- 3.1. Identificación de las áreas relevantes, variables y objetivos
- 3.2. Preparación de indicadores
- 3.3. Diseño cuadro de indicadores
- 3.4. Análisis e interpretación
- 3.5. Informe

## **CAPITULO I. ANTECEDENTES DE LA EMPRESA**

### **1.1 Descripción de la empresa.**

El Instituto Médico Integral VIDA, es una institución privada que se dedica a la prevención, diagnóstico y tratamiento de enfermedades metabólicas – cardiovasculares, además de brindar asesoría en salud a instituciones y a la comunidad, cuyo principal objetivo es:

Mejorar las condiciones de vida de todos los pacientes con enfermedades metabólicas-cardiovasculares, ya que conocemos que estas y principalmente la Diabetes Mellitus, son enfermedades crónicas de alta prevalencia, motivo de hospitalizaciones prolongadas y muertes prematuras, con altos costos económicos y sociales para los pacientes y sus familias.

Todas estas patologías pueden prevenirse con un buen control, diagnóstico oportuno y tratamiento adecuado. Por lo tanto consideramos esencial la participación de instituto y su equipo de salud para lograr un impacto significativo sobre el estado de la salud de nuestros pacientes.

## **1.2 Base legal.**

El Instituto Médico Integral VIDA ha presentado la escritura pública de constitución de la compañía en el Registro Mercantil, quién mediante resolución ADM-07231 del 16 de agosto del 2007 resuelve aprobar la constitución de la compañía. (Anexo 1).

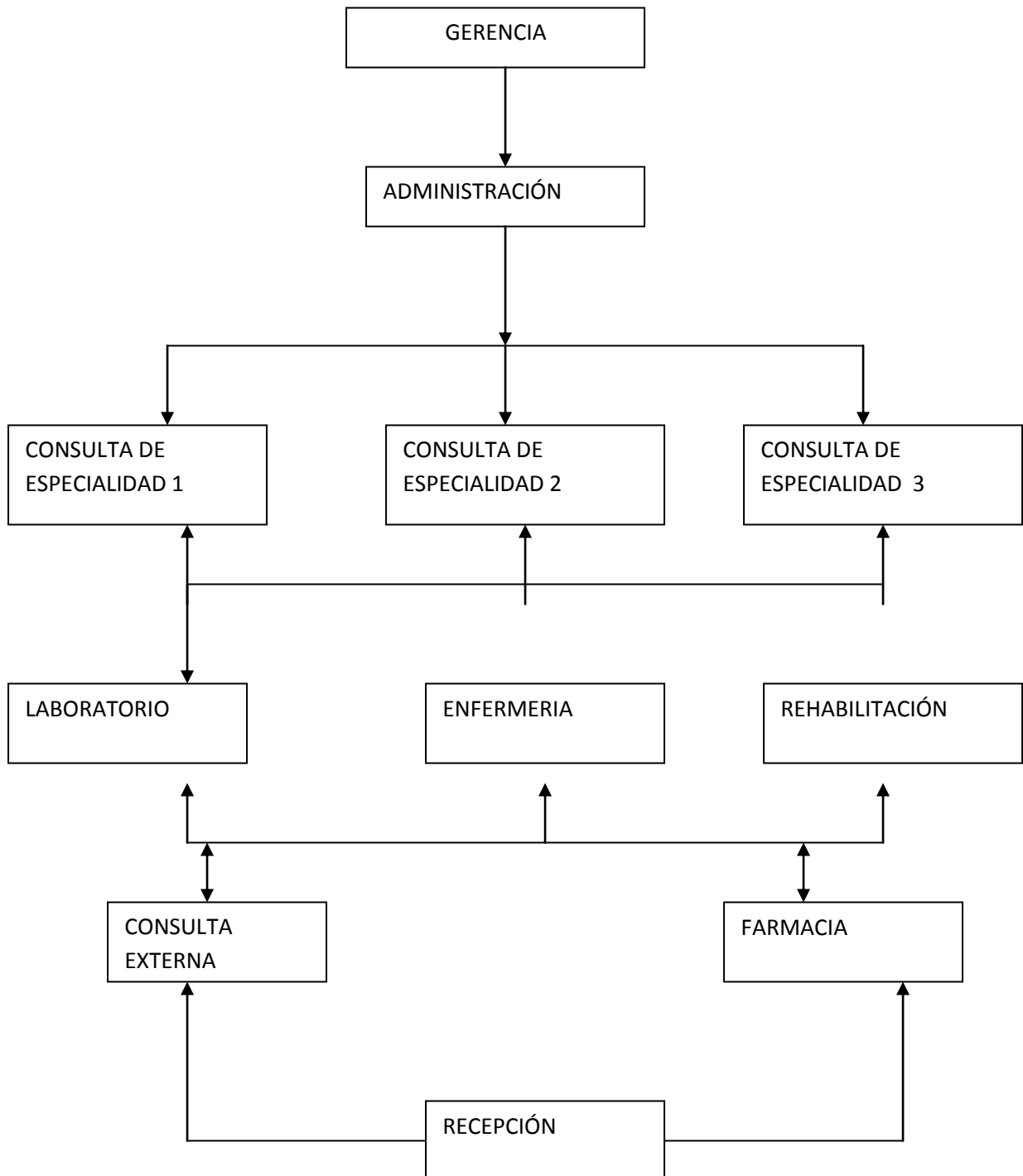
Así mismo, la compañía tendrá como base legal al Manual de aplicación al Reglamento de tasas por control sanitario y permiso de funcionamiento constante en el reglamento No. 811. R O del Registro oficial 173 del 20 de Abril de 1999.

Además cuenta con todos los permisos correspondientes, tanto de la Dirección Provincial de Pichincha (Anexo 2), como de el Cuerpo de Bomberos del Distrito Metropolitano de Quito. (Anexo 3).



### 1.3 Organigrama y/o mapa de procesos

El Instituto Médico Integral VIDA, considerando su disponibilidad de recursos humanos y las actividades que se realizan en dicha casa de salud, ha establecido la siguiente estructura organizacional.



### 1.4. Plan estratégico

El Instituto Vida Integral Cía. Ltda. Inicia sus labores en una casa con varios desniveles donde están distribuidos los diferentes consultorios y departamentos de servicio de atención al paciente, los mismos que en determinados casos, por el avanzado estado de la diabetes ya están confinados a una silla de ruedas; lo cual crea una deficiencia operativa por parte del instituto. Al mismo tiempo debido a que la población de diabéticos es cada vez mayor, el liderazgo en los servicios, economía en costos, ha creado una presión sobre el espacio físico, poniendo en riesgo la imagen, la calidad de los servicios y el posicionamiento proyectado. Por tal razón se ha diseñado un plan estratégico que en forma general contempla las siguientes actividades.

- Adquirir un edificio moderno y funcional en la zona de mayor afluencia de pacientes, lo cual permitiría dar todas las facilidades a los pacientes aún en casos extremos; además si de otros centros de salud refirieran atención especializada en diabetes, enfermedades metabólicas y cardiovasculares, estaría al alcance en solo cuestión de minutos, lo cual es muy conveniente desde la perspectiva del paciente.
- Desarrollar una cobertura que permita aprovechar la infraestructura y capacidad operativa del espacio físico, a tal punto que permita incrementar los ingresos en un 25%.

#### **1.4.1. Misión**

Satisfacer las necesidades de atención medica especializada de calidad en pacientes con Diabetes enfermedades metabólicas y cardiovasculares; enmarcados dentro de la ética y los principios de buena práctica médica.

### **1.4.2. Visión**

Ser un centro de referencia a nivel Nacional e internacional, tanto en el área de atención médica a pacientes como en educación, capacitación, asesoría e investigación científica en el Ecuador en materia de diabetes, así como establecer programas de detección temprana y tratamiento de las complicaciones crónicas de la diabetes y enfermedades cardiovasculares.

### **1.4.3. Valores**

- ° Ética
- ° Honestidad
- ° Solidaridad
- ° Vocación de servicio
- ° Respeto a los derechos del paciente
- ° Profesionalismo.

### **1.4.4. Objetivos**

- Brindar atención médica especializada a los pacientes que concurran a la institución, enmarcados dentro de la ética y los principios de buena práctica médica.
- Organizar actividades de promoción, prevención, educación de los aspectos relacionados con la situación de las personas con diabetes, enfermedades metabólicas y cardiovasculares.
- Organizar y participar en programas es as de atención materno-infantil a través de actividades de asesoría genética, para la planificación familiar, orientación preconcepcional, prevención y educación de la madre con diabetes u otras enfermedades metabólicas.

- Organizar y participar en programas de defección temprana en la población a riesgo de desarrollar diabetes, enfermedades metabólicas y cardiovasculares.
- Establecer programas de prevención detección temprana y tratamiento oportuno de las complicaciones crónicas de la diabetes y enfermedades cardiovasculares.
- Organizar y participar en programas de capacitación para personal de salud, así como la comunidad, a través de seminarios, cursos, talleres, conferencias, campamentos, etc.
- Elaborar periódicamente material informativo para facilitar información adecuada a las personas con diabetes, enfermedades metabólicas y cardiovasculares, sus familias y la comunidad en general.
- Establecer líneas de coordinación para el intercambio de información con organismos similares nacionales e internacionales.
- Mantener programas de investigación permanentes sobre diabetes, enfermedades metabólicas y cardiovasculares.
- Realizar proyectos de investigación científica en el área clínica epidemiológica y de ciencias básicas en relación a la nutrición, metabolismo, enfermedades cardiovasculares.

## CAPITULO II: MARCO TEORICO DE LA INVESTIGACION

### 2.1 PLANIFICACION:

Toda empresa diseña planes estratégicos para el logro de sus objetivos y metas planteadas, estos planes pueden ser a corto, mediano y largo plazo, según la amplitud y magnitud de la empresa. Es decir, su tamaño, ya que esto implica que cantidad de planes y actividades debe ejecutar cada unidad operativa, ya sea de niveles superiores o niveles inferiores.

Ha de destacarse que el presupuesto refleja el resultado obtenido de la aplicación de los planes estratégicos, es de considerarse que es fundamental conocer y ejecutar correctamente los objetivos para poder lograr las metas trazadas por las empresas.

**Concepto:** La Planificación es un proceso que se orienta hacia el futuro, hacia lo que debe lograrse y cómo hacerlo. En esencia, la planificación incluye las acciones de la gerencia que determinan los objetivos para el futuro y los medios apropiados para lograrlos.<sup>1</sup>

También es importante señalar que la empresa debe precisar con exactitud y cuidado la misión que se va a regir la empresa, la misión es fundamental, ya que esta representa las funciones operativas que va a ejecutar en el mercado y va a suministrar a los consumidores.

#### 2.1.1 Planificación Estratégica

Cuando Aníbal planeaba conquistar Roma se inició con la definición de la misión de su reino, luego formuló las estrategias, analizó los factores del medio ambiente y los comparó y combinó con sus propios recursos para determinar las tácticas, proyectos y pasos a seguir. Esto representa el proceso de Planificación Estratégica que se aplica hoy en día en cualquier empresa.

Igor Ansoff (1980), gran teórico de la estrategia identifica la aparición de

---

<sup>1</sup> DONNELLY James, **FUNDAMENTOS DE DIRECCION DE EMPRESAS**, McGraw Hill, 1997

la Planificación Estratégica con la década de 1960 y la asocia a los cambios en los impulsos y capacidades estratégicas. Para otros autores, la Planificación Estratégica como sistema de gerencia emerge formalmente en los años setenta, como resultado natural de la evolución del concepto de Planificación: Taylor manifestaba que el papel esencial del "management" exigía la planificación de las tareas que los empleados realizarían, el gerente pensaba el qué, cómo y cuándo ejecutar las tareas y el trabajador hacía.

Esto originó un cambio estructural hacia la multidivisional. La investigación y el desarrollo cobran mayor importancia; el lapso de tiempo entre la inversión de un bien y su introducción al mercado se reduce cada vez más y el ciclo de vida de los productos se acorta; la velocidad de los procesos causa, por una mayor competencia. La Planificación Estratégica la cual constituye un sistema gerencial que desplaza el énfasis en el "qué lograr" (objetivos) al "qué hacer" (estrategias) Con la Planificación Estratégica se busca concentrarse en sólo, aquellos objetivos factibles de lograr y en qué negocio o área competir, en correspondencia con las oportunidades y amenazas que ofrece el entorno.<sup>2</sup>

Hace falta impulsar el desarrollo cultural, esto significa que todas las personas relacionadas con la organización se desarrollen en su saber, en sus expectativas, en sus necesidades, y en sus formas de relacionarse y de enfrentar al mundo presente y futuro, esencialmente dinámico.

**Proceso:**

Segundo, la planeación estratégica es un proceso que se inicia con el establecimiento de metas organizacionales, define estrategias y políticas para lograr estas metas, y desarrolla planes detallados para asegurar la implantación de las estrategias y así obtener los fines buscados. También es un proceso para decidir de antemano qué tipo de esfuerzos de planeación debe hacerse, cuándo y cómo debe realizarse, quién lo llevará a cabo, y qué se hará con los resultados. La planeación

---

<sup>2</sup> THOMPSON Arthur, **ADMINISTRACION ESTRATEGICA**, Décimo tercera edición, McGraw Hill, 2004

estratégica es sistemática en el sentido de que es organizada y conducida con base en una realidad entendida.

Para la mayoría de las empresas, la planeación estratégica representa una serie de planes producidos después de un periodo de tiempo específico, durante el cual se elaboraron los planes. También debería entenderse como un proceso continuo, especialmente en cuanto a la formulación de estrategias, ya que los cambios en el ambiente del negocio son continuos. La idea no es que los planes deberían cambiarse a diario, sino que la planeación debe efectuarse en forma continua y ser apoyada por acciones apropiadas cuando sea necesario.

#### **Filosofía:**

Tercero, la planeación estratégica es una actitud, una forma de vida; requiere de dedicación para actuar con base en la observación del futuro, y una determinación para planear contante y sistemáticamente como una parte integral de la dirección. Además, representa un proceso mental, un ejercicio intelectual, más que una serie de procesos, procedimientos, estructuras o técnicas prescritos.

#### **Estructura:**

Cuarto, un sistema de planeación estratégica formal une tres tipos de planes fundamentales, que son: planes estratégicos, programas a mediano plazo, presupuestos a corto plazo y planes operativos. La planeación estratégica es el esfuerzo sistemático y más o menos formal de una compañía para establecer su propósito, objetivos, políticas y estrategias básicas, para desarrollar planes detallados con el fin de poner en práctica las políticas y estrategias y así lograr los objetivos y propósitos básicos de la compañía.

### **2.1.2 Planificación Corporativa**

La estrategia corporativa establece el propósito y alcance de la empresa. Su definición incluye dos decisiones trascendentales. La primera, tiene que ver con la Misión de la Empresa y la segunda, con la Definición del Negocio al que la empresa se dedica.

Al decidir la misión de la empresa, el resultado es un enunciado que las más de las veces parece, además de un sueño inalcanzable, algo a lo que toda empresa estaría obligada.

El Dr. Russell Ackoff en su libro 'Management in small doses' (Wiley, 1989) propone que para tener valor, el enunciado de misión de una empresa debe aseverar algo con lo que se pueda discrepar razonablemente. Es una propuesta inquietante porque obliga a los accionistas a tomar decisiones, a elegir cosas que estarían dispuestos a hacer y cosas que tendrían que dejar fuera, al menos por un tiempo. Inquietante también porque lleva a considerar que el enunciado de misión debe ser temporal, aunque se formule para un largo plazo.

Ackoff plantea cinco características indispensables para que el enunciado de misión tenga valor.

- La primera de ellas significa que la adopción de una misión debe cambiar el progreso en ese sentido puedan ser medidos.
- La segunda, requiere establecer en forma individual, o única, lo que la diferencia de las otras empresas.
- La tercera, implica encontrar un concepto unificador que amplíe la visión que la empresa tiene de sí misma y la enfoque correctamente:

Debe definir el negocio en el que la empresa quiere estar, y no necesariamente aquel en el cual ya está.

- La cuarta, lleva a establecer cómo se propone la empresa servir a sus clientes y proveedores, público en general, accionistas y empleados:

Debe ser significativo para todos los participantes de la empresa.

- La quinta característica del enunciado de misión es que debe motivar a todos aquellos cuya participación se requiere: Debe ser estimulante e inspirador.

El producto o servicio que una empresa ofrece es el resultado de una tecnología específica y representa para sus clientes una solución a problemas o una satisfacción de necesidades; en términos generales, representa un beneficio para ellos.<sup>3</sup>

---

<sup>3</sup> KAPLAN Robert, **CUADRO DE MANDO INTEGRAL**, Segunda Edición, 2006.



Estas tres dimensiones de la definición del negocio cambian a tasas diferentes a través del tiempo y las tres son indispensables para definir la actuación de la empresa en el corto, mediano y largo plazo.

En consecuencia, debe definirse el negocio de la empresa sobre la base de:

1. Una Tecnología de solución que da forma a los productos y servicios que ofrece.
2. Uno o varios Segmentos de clientes que se desea atender.
3. Un claro conjunto de Beneficios ofrecidos a esos clientes, mediante su tecnología.

Esta definición de negocio de la empresa de producción de material audiovisual permite ver cómo se integra con la misión de la empresa para establecer claramente su estrategia corporativa.

La estrategia Corporativa, constituye un enfoque intermedio en donde un administrador con responsabilidad en la elaboración de la estrategia consigue la ayuda y el consejo de colegas y subordinados a fin de construir una estrategia de consenso.<sup>4</sup>

### **2.1.3 Estrategia Operativa:**

Muchos de los clientes de cualquier empresa experimentan condiciones de mercados extremos y cambiantes que les provoca problemas operativos y financieros. En estos casos, constituye un enfoque habitual una estrategia de reducción continua de costos. Sin embargo, recurrir permanentemente a este tipo de enfoque muestra un alivio de los indicadores en el corto plazo, en detrimento de la generación de valor a largo plazo.<sup>5</sup>

Alcanzar una alta performance, en un contexto local y global de cambio permanente, requiere que las compañías cuenten con la capacidad para transformarse, optimizando sus modelos de procesos sin comprometer su infraestructura generadora de valor.

---

<sup>4</sup> THOMPSON Arthur, **ADMINISTRACION ESTRATEGICA**, Décimo tercera edición, McGraw Hill, 2004

<sup>5</sup> THOMPSON Arthur, **ADMINISTRACION ESTRATEGICA**, Décimo tercera edición, McGraw Hill, 2004

La práctica de Estrategia Operativa propone diseñar un modelo de procesos que cambie dramáticamente la forma en que el negocio opera, a partir de un enfoque que considere<sup>6</sup>:

1. Diseñar nuevos modelos operativos, a partir de un enfoque integral de todos sus elementos constitutivos: procesos, organización y tecnología;
2. Diseñar nuevas estructuras organizacionales, que maximicen la eficiencia de las operaciones (por ejemplo, centros de servicios compartidos);
3. Optimizar la cadena de valor, a partir de la realineación de los términos comerciales con el canal;
4. Evaluar los portafolios de negocios, dando soporte a las decisiones de inversión, con el objetivo de garantizar una estructura financiera sustentable.

La estrategia de competitividad constituye el elemento “duro” del proceso estratégico, porque debe estructurar un esquema funcional, alineado con las estrategias corporativa y de mercadeo, y comprometer a toda la organización.

Incorpora actividades Financieras, Administrativas, Tecnológicas, de Recursos Humanos, Manufactura, Mercadeo, Comerciales y Negocios Internacionales. Para formular la Estrategia Operativa se requiere: a) Evaluar objetivamente la Posición Competitiva de la Unidad de Negocio, detallando los elementos individuales de competencia en los diversos tramos de la organización y b) Identificar las claves de éxito ó factores determinantes en la operación.

## **2.2 Indicadores:**

El uso de Indicadores obedece a la necesidad de disponer de un marco de referencia para evaluar los resultados de la gestión de una empresa. Además aporta elementos sustanciales para promover el mejoramiento continuo de los procesos, productos y servicios; así como el empleo puntual de sus recursos, a la vez que abre la posibilidad de instrumentar

---

<sup>6</sup> THOMPSON Arthur, **ADMINISTRACION ESTRATEGICA**, Décimo tercera edición, McGraw Hill, 2004

los cambios necesarios para logro efectivo de los objetivos institucionales.

## **Objetivos de los Indicadores**

### **General:**

Establecer los parámetros de medición de los indicadores, evaluándolos según su relación con los conceptos de actualidad que faciliten la planeación en el corto, mediano y largo plazo.

### **Específicos:**

- Entender el concepto de indicador.
- Distinguir las características que debe reunir un indicador.
- Considerar los aspectos que deben tomarse en cuenta para la formulación de indicadores.
- Conocer los niveles de aplicación de los indicadores.
- Reconocer las dimensiones a evaluar por medio de indicadores.
- Identificar y diseñar los indicadores de gestión empresarial aplicables a su desarrollo administrativo y financiero.

### **2.2.1. Conceptos de Indicadores**

**Concepto** Es una medida que ayuda a describir una situación existente, o para medir cambios o tendencias a lo largo de un periodo. La mayoría de los indicadores en su naturaleza son cuantitativos (números), aunque algunos son más cualitativos (atributos).

$$\text{INDICADOR} = \frac{\text{a (unidad)}}{\text{b (unidad)}}$$

Es la medida cuantitativa o la observación cualitativa, que permite identificar cambios en el tiempo y su propósito es determinar qué tan bien está funcionando una empresa, dando la voz de alerta sobre la existencia de un problema y permitiendo tomar medidas para

solucionar, una vez se tenga claridad sobre las causas que lo generaron.<sup>7</sup>

En este sentido, los Indicadores se convierten en uno de los elementos centrales para una empresa; porque permiten, dada su naturaleza, la comparación al *Interior* de la organización o al *Exterior* de la misma.<sup>8</sup>

### 2.2.2. Características de los Indicadores

**Los indicadores deben ser:**

- **Válidos:** Medir regularmente lo que se quiere medir.
- **Confiables:** Las conclusiones basadas en ellos deben ser similares, aunque sean estimados por diferentes personas.
- **Pertinentes:** Guardar relación con los recursos, actividades, resultados y objetivos del trabajo.
- **Sensibles:** Reflejar directamente los cambios experimentados.
- **Específicos:** Basarse en la situación real y en los datos disponibles.
- **Oportunos:** Permitir recoger los datos dentro de un tiempo razonable.
- **Eficaces:** Los resultados deben justificar el tiempo y el dinero invertido en la recolección de información para obtenerlos.

Otra característica deseable es la **objetividad**. Los indicadores deben evitar estar condicionados por factores externos, tales como la situación del país o accionar a terceros, ya sean del ámbito público o privado. También en este caso deben ser susceptibles de evaluación por un externo.

### 2.2.3 Importancia de los Indicadores

Los indicadores son importantes porque permite:

---

<sup>7</sup> Beltran J. Jesús Mauricio (2000): *Indicadores de gestión. Herramientas para lograr la competitividad*, 3R editores, Bogotá.

<sup>8</sup> Beltran J. Jesús Mauricio (2000): *Indicadores de gestión. Herramientas para lograr la competitividad*, 3R editores, Bogotá.

- Conocer el diagnóstico de la situación de una empresa.
- Hacer comparaciones en el tiempo y espacio (por ejemplo entre diferentes empresas).
- Medir cambios en el tiempo (por ejemplo el mejoramiento de los servicios que ofrece la empresa y su impacto en la población).
- Medir el desempeño (calidad y eficiencia) de los servicios que brinda o debe brindar una empresa.

### ***Propósitos y beneficios de los Indicadores.***

Podría decirse que el objetivo de los sistemas de medición (indicadores), es aportar a la empresa un camino correcto para que ésta logre cumplir con las metas establecidas. Todo sistema de medición debe satisfacer los siguientes objetivos:

- Comunicar la estrategia.
- Comunicar las metas.
- Identificar problemas y oportunidades.
- Diagnosticar problemas.
- Entender procesos.
- Definir responsabilidades.
- Mejorar el control de la empresa.
- Identificar iniciativas y acciones necesarias.
- Medir comportamientos.
- Facilitar la delegación en las personas.
- Integrar la compensación con la actuación.

### **2.2.4. Clasificación de Indicadores**

#### ***Los indicadores según su procedencia.***

Para tomar decisiones a partir de los indicadores, su evolución y estimación futura, es útil tomar en cuenta la siguiente clasificación.

- **Indicadores exógenos, E**

Construidos con variables cuyo valor depende de factores externos. Influyen en el comportamiento de los procesos aunque no son determinantes de los mismos. Por ejemplo, los indicadores asociados al desempeño de los proveedores.

➤ **Indicadores instrumentales, I**

Dependen de las decisiones de la propia empresa y están asociados con herramientas que ayudarán a las actividades de la misma. Por ejemplo, los indicadores relaciones con la capacitación de personal.

➤ **Indicadores determinantes, D**

O fundamentales, asociados a las actividades centrales de la empresa y que reflejan sus características estructurales. Por ejemplo, los indicadores referidos a las ventas, en el caso de una empresa comercial.

De acuerdo al tema de estudio, los indicadores son la base para el monitoreo y evaluación, por ello conoceremos su clasificación de acuerdo su **importancia**:

**Indicadores de Cumplimiento:** Con base en que el cumplimiento tiene que ver con la conclusión de una tarea. Los indicadores de cumplimiento están relacionados con las razones que indican el grado de consecución de tareas y/o trabajos. **Ejemplo:** cumplimiento de la planificación de actividades.

**Indicadores de evaluación:** La evaluación tiene que ver con el rendimiento que se obtiene de una tarea, trabajo o proceso. Los indicadores de evaluación están relacionados con las razones y/o los métodos que ayudan a identificar nuestras fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora. **Ejemplo:** evaluación del proceso de servicio al cliente.

**Indicadores de Eficiencia:** La eficiencia tiene que ver con la actitud y la capacidad para llevar a cabo un trabajo o una tarea minimizando los

recursos. Los indicadores de eficiencia están relacionados con las razones que indican los recursos invertidos en la consecución de tareas y/o trabajos. Ejemplo: Tiempo fabricación de un producto, razón de piezas / hora, rotación de inventarios.

**Indicadores de Eficacia:** La eficacia tiene que ver con hacer efectivo un intento o propósito. Los indicadores de eficacia están relacionados con las razones que indican la capacidad o acierto en la consecución de tareas y/o trabajos. Ejemplo: grado de satisfacción de los clientes con relación a los pedidos.

**Indicadores de Gestión:** La gestión tiene que ver con administrar y/o establecer acciones concretas para hacer realidad las tareas y/o trabajos programados y planificados. Los indicadores de gestión están relacionados con las razones que permiten administrar realmente un proceso. Ejemplo: administración y/o gestión de los almacenes de los productos en proceso de fabricación.

### **2.2.5. Aspectos a considerar en la formulación de indicadores**

Para la formulación de indicadores se necesita un Numerador, un Denominador y una constante.

**El Numerador:** Son los elementos observados.

**El Denominador:** Es el universo (dato que se obtiene de una actividad).

**Constante:** Son múltiplos de 10

Se debe tener en cuenta la calidad de la información que se usa para la formulación de un indicador:

- Identificar lo que queremos medir y como medirlo.
- Identificar el área y/o procesos en la organización.
- La utilización de los recursos humanos, físicos, financieros, y de tiempo.
- El cumplimiento de actividades, tareas o metas intermedias.
- El rendimiento físico promedio (productividad) medido este como la relación que existe entre los logros y los recursos utilizados.

- El costo promedio/efectividad o mejor, esfuerzo/resultado o costo/beneficio.
- El grado de eficiencia.
- El tiempo.

### **Condiciones básicas que deben reunir los indicadores a la hora de su formulación.**

El indicador debe ser relevante para la gestión, es decir, que aporte *información imprescindible* para informar, controlar, evaluar y tomar decisiones.

### **2.2.6 Manejo y presentación de indicadores.**

El manejo se basa en una metodología general para el establecimiento de indicadores de gestión siendo sus fases las siguientes:

- ❖ *Contar con objetivos y estrategias.*

Es fundamental contar con objetivos claros, precisos cuantificados (metas) y tener establecidas las estrategias que se emplearan para lograr los objetivos. Se entiende por cuantificar, la acción de asociar patrones que permitan hacer verificable a la meta.

- ❖ *Identificar los factores críticos del éxito.*

Se entiende por factor crítico del éxito aquel aspecto que es necesario mantener bajo control para lograr el éxito de la gestión, el proceso o la labor que se pretende realizar.

- ❖ *Establecer indicadores para cada factor crítico del éxito.*

Una vez identificados los factores críticos de éxito, asociados a la eficacia, la eficiencia y la productividad, es necesario establecer indicadores que nos permitan hacer el monitoreo antes del proyecto, durante la ejecución y después de la ejecución del mismo.

- ❖ *Determinar para cada indicador: status, umbral y rango de gestión.*



Los elementos de esta fase de la metodología para el establecimiento de los indicadores de gestión son los siguientes:

Status: corresponde al valor inicial o actual del indicador.

Umbral: se refiere al valor del indicador que se desea lograr.

Rango de gestión: es el espacio comprendido entre los valores máximo y mínimo que el indicador puede tomar.

❖ *Diseñar la medición.*

Consiste en determinar fuentes de información, frecuencia de medición, presentación, asignación de responsables de la recolección, análisis y presentación de la información.

❖ *Determinar y asignar recursos.*

Con base en las características establecidas en el punto anterior para la medición, se establecen las necesidades de recursos que demanda la realización de las mediciones donde lo ideal es que la medición se incluya e integre al desarrollo del trabajo, sea realizado por quien ejecuta el trabajo y esta persona sea el primer usuario y beneficiario de la información. Como también los recursos que se utilicen en la medición sean parte de los recursos que se emplean en el desarrollo del trabajo.

❖ *Medir y ajustar el sistema de indicadores.*

Es necesario tener en cuenta que es posible que en la primera vez que efectuemos mediciones, surgirá una serie de factores que sean necesarios ajustar o cambiar en los siguientes sentidos:

Pertinencia del indicador.

Valores y rangos establecidos.

Fuentes de información seleccionadas.

Proceso de toma y presentación de la información.

Destinatario de la Información.

❖ *Estandarizar Y Formalizar.*

Consiste en el proceso de especificación completa, documentación, divulgación e incluso entre los sistemas de operación de la organización, de los indicadores de gestión. Es durante esta fase que se desarrollan y quedan en limpio los manuales de los indicadores de gestión de la organización.

- ❖ *Mantener y mejorar continuamente.*
- ❖ *El sistema de indicadores debe ser revisado.*

A la par de los objetivos, estrategias y procesos de las organizaciones. Hacer mantenimiento al sistema de indicadores es darle continuidad operativa y hacer los ajustes que se reviven del permanente monitoreo del sistema y de su entorno. Mejorar continuamente significa incrementar el valor que el sistema de indicadores de gestión agrega a los clientes y usuarios.

### **Presentación de los indicadores.**

Es vital que los indicadores sean administrables, a fin de que no se convierta su análisis en un proceso complejo que en lugar de ahorrarnos tiempo nos ocupe más de lo necesario. Para ello, existen varias formas de presentación de los indicadores:

- ❖ Gráficas
- ❖ Tablas
- ❖ Gráficos con seguimiento
- ❖ Gráficos de control

### **2.3 Cuadro de Mando Integral.**

El choque entre la fuerza irresistible de edificar capacidades competitivas de largo alcance y el objetivo inamovible del modelo de

contabilidad financiera del coste histórico, ha creado una nueva síntesis: el Cuadro de Mando Integral.<sup>9</sup>

El cuadro de Mando Integral, proporciona una nueva herramienta para que la alta dirección encauce su organización en estrategias para el éxito a largo plazo, una tarea importante que hasta ahora ha sido difícil de conseguir. Al identificar los objetivos más importantes en los que una organización debe centrar su atención y recursos, el cuadro de mando proporciona una estructura para un sistema de gestión estratégica que organiza temas, información y toda una variedad de procesos vitales (figura 1).

Los objetivos para los clientes, procesos internos, empleados y sistemas están vinculados a la consecución de resultados financieros a largo plazo.

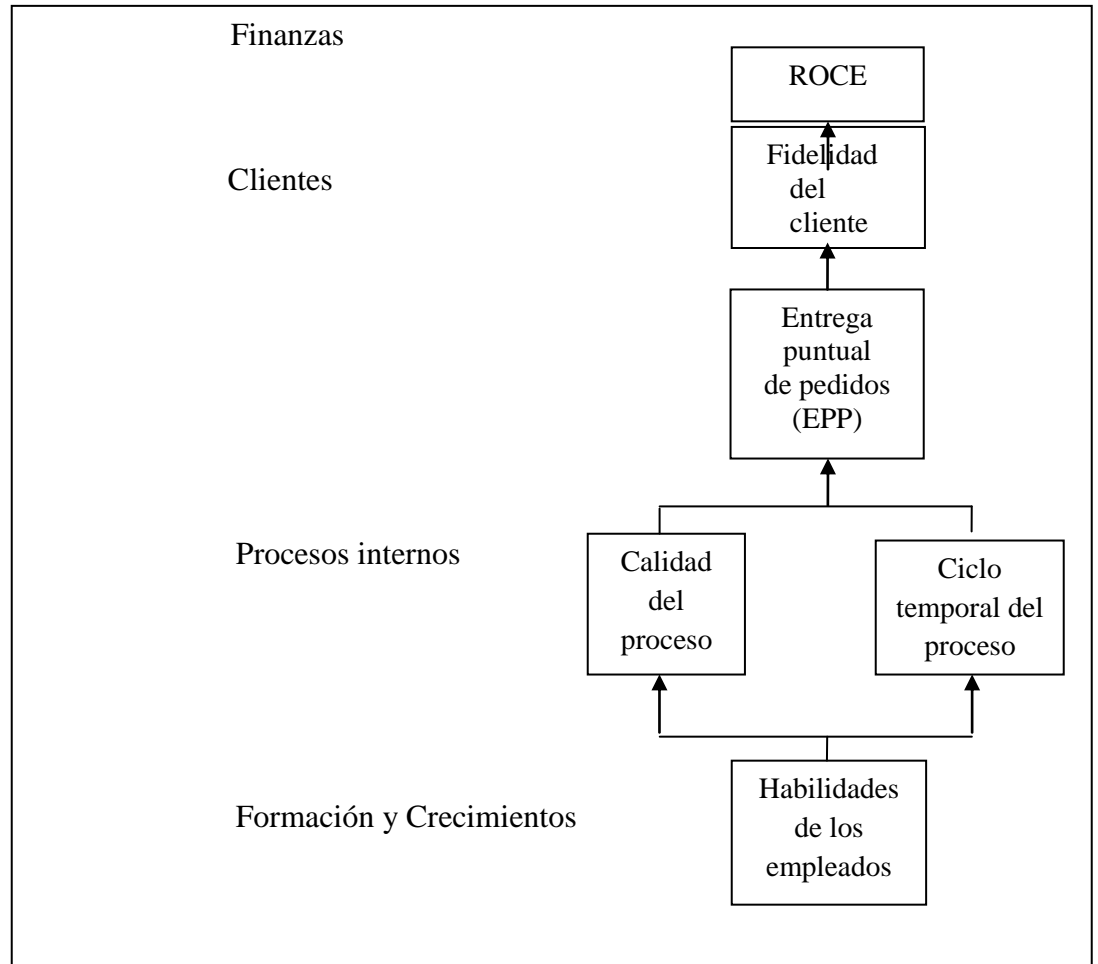
El Cuadro de Mando Integral no elimina el papel de la medición financiera en un sistema de gestión, pero incorpora la medición financiera en un sistema de gestión más equilibrado que vincula la actuación operativa a corto plazo con los objetivos estratégicos a largo plazo.<sup>10</sup>

¿Por qué necesitan las empresas un Cuadro de Mando Integral?

---

<sup>9</sup> KAPLAN Robert, CUADRO DE MANDO INTEGRAL, Segunda Edición, 2006

<sup>10</sup> KAPLAN Robert, CUADRO DE MANDO INTEGRAL, Segunda Edición, 2006



### **Perspectiva Financiera.**

La construcción de un Cuadro de Mando Integral debería animar a las unidades de negocios a vincular sus objetivos financieros con la estrategia de la corporación. Los objetivos financieros sirven de enfoque para los objetivos e indicadores en todas las demás perspectivas del Cuadro de Mando.

El Cuadro de Mando debe contar la historia de la estrategia, empezando por los objetivos financieros a largo plazo y luego vinculándolos a la secuencia de acciones que deben realizarse con los procesos financieros, los clientes, los procesos internos y finalmente con los empleados y los sistemas, para entregar la deseada actuación económica a largo plazo.<sup>11</sup>

<sup>11</sup> KAPLAN Robert, CUADRO DE MANDO INTEGRAL, Segunda Edición, 2006

Sin embargo, muchas corporaciones utilizan unos objetivos financieros idénticos para todas sus divisiones y unidades de negocio. Por ejemplo, a cada unidad de negocio puede pedírsele que alcance el mismo objetivo de un 16% en rendimientos sobre el capital empleado, que se ha establecido para toda la corporación. Por otro lado, si la corporación está utilizando la medida económica del valor añadido a cada negocio puede pedírsele que eleve al máximo en cada período su valor añadido económico. Aunque este enfoque uniforme, es ciertamente factible, consistente y en cierto sentido "justo", ya que todos los gerentes de unidades de negocios serán evaluados por medio de la misma métrica, no reconoce que las diferentes unidades de negocio pueden seguir unas estrategias absolutamente diferentes.<sup>12</sup>

### **Como vincular los objetivos financieros con la Estrategia de la Unidad de Negocio.**

Los objetivos financieros pueden diferir de forma considerable en cada fase del ciclo de vida de un negocio. La teoría de la estrategia de negocios sugiere varias estrategias, que las unidades de negocio pueden seguir y que van desde un crecimiento agresivo de la cuota de mercado hasta la consolidación, salida y liquidación.<sup>13</sup> A fin de simplificar, sólo identificamos tres fases.<sup>14</sup>

- Crecimiento
- Sostenimiento
- Cosecha

Los negocios en **crecimiento** se encuentran en la fase más temprana de su ciclo de vida. Tienen productos y servicios con un significado potencial de crecimiento. Para capitalizar este potencial, es posible que tengan que dedicar unos recursos considerables al desarrollo e intensificación de nuevos productos y servicios, y construir y ampliar las instalaciones de producción, crear capacidad de funcionamiento, intervenir en sistemas, infraestructura y redes de distribución que apoyen las relaciones globales y nutrir las relaciones con los clientes.

---

<sup>12</sup> KAPLAN Robert, CUADRO DE MANDO INTEGRAL, Segunda Edición, 2006

<sup>13</sup> C.W.HOFER, FORMULACION DE ESTRATEGIAS, 1978

<sup>14</sup> DREW Ernest, SCALING THE PRODUCTIVITY OF INVESTMENT,1993

Es probable que la mayoría de unidades de negocio en una empresa se encuentren en la fase de **sostenimiento**, en la que siguen atrayendo inversiones y reinversiones, pero se les exige que obtengan unos excelentes rendimientos sobre el capital invertido. Se espera que estas empresas, mantengan su cuota de mercado existente y quizá lo incrementen de algún modo de año en año. Los proyectos de inversiones se dirigirán más a solucionar atascos (cuellos de botella), a ampliar la capacidad y a realizar la mejora continua, en lugar de las inversiones de opciones de crecimiento y recuperación lejana que se hacían en la fase de crecimiento.

Algunas unidades de negocio habrán llegado a una fase madura del ciclo de su vida, en que la empresa quiere **recolectar o cosechar**, las inversiones realizadas en las dos fases anteriores. Estos negocios ya no requieren inversiones importantes, solo lo suficiente para mantener los equipos y las capacidades y no para ampliar o crear nuevas capacidades. El objetivo principal es aumentar el cash flow a la corporación. Los objetivos financieros generales para los negocios en fase de recolección serían el cash flow (antes de la depreciación) y reducir las necesidades del capital circulante.

Así pues, los objetivos financieros de las empresas en cada una de estas tres fases son absolutamente diferentes.

### **2.3.2. Perspectiva Procesos Internos.**

Para la perspectiva del proceso interno, los directivos identifican los procesos más críticos a la hora de conseguir los objetivos de accionistas y clientes.

Es típico que las empresas desarrollen sus objetivos e indicadores desde esta perspectiva, después de haber formulado los objetivos e indicadores para la perspectiva financiera y la del cliente. Esta secuencia permite que las empresas centren sus indicadores de los procesos internos en aquellos procesos que entregarán los objetivos establecidos por los clientes u accionistas.<sup>15</sup>

---

<sup>15</sup> D COLLIS, COMPETING ON RESOURCES, 1995

Los sistemas existentes de medición de la actuación en la mayoría de las organizaciones se centran en la mejora de los procesos operativos existentes. En el caso del Cuadro de Mando Integral, recomendamos que los directivos definan una completa cadena de valor de los procesos internos que se inicia con el proceso de innovación-identificar las necesidades de los clientes actuales y futuros y desarrollar nuevas soluciones para estas necesidades- sigue a través de los procesos operativos, entregando productos y servicios existentes a los clientes y termina con el servicio posventa, que se añaden al valor que reciben los clientes.

El proceso de derivar objetivos e indicadores para la perspectiva del proceso interno representa una de las distinciones más claras entre el Cuadro de Mando Integral y los sistemas tradicionales de medición de la actuación. Estos sistemas se centran en el control y mejora de los centros de responsabilidad existentes. Las limitaciones de una dependencia exclusiva de los indicadores financieros y de los informes mensuales de desviaciones para controlar estas operaciones departamentales son, por supuesto, bien conocidas.<sup>16</sup> Afortunadamente la mayoría de las organizaciones están ya muy lejos de utilizar el análisis de las desviaciones de los resultados financieros. Así pues, las tendencias más recientes animan a las empresas a medir la actuación de procesos como cumplimiento de pedidos, aprovisionamiento, planificación y control de la producción que abarcan a varios departamentos de la organización. Para estos procesos se acostumbran a medir y definir las medidas de coste, calidad, producción y tiempo.

### **La cadena de valor del Proceso Interno**

Cada negocio tiene un conjunto único de procesos para crear valor para los clientes y producir resultados financieros. Sin embargo se ha descubierto que un modelo genérico de cadena de valor proporciona una plantilla que las empresas pueden hacer a su medida, al preparar su perspectiva del proceso interno. Este modelo abarca tres procesos principales.

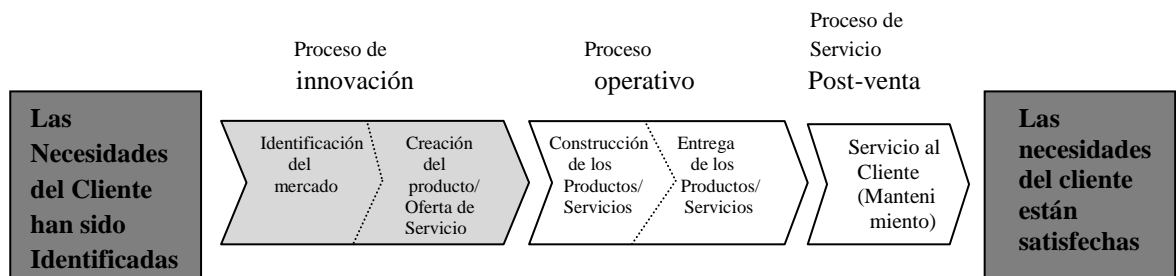
---

<sup>16</sup> KAPLAN Robert, YESTERDAY ACCOUNTING UNDERMINES PRODUCTION, 1984

- Innovación
- Operaciones
- Servicio posventa

En el proceso de **innovación**, la unidad de negocio investiga las necesidades emergentes o latentes de los clientes y luego crea productos o servicios que satisfarán esas necesidades. El proceso operativo, el segundo paso más importante en la cadena genérica de valor interno, es donde se producen y se entregan a los clientes los productos y servicios existentes.

La importancia relativa del ciclo de innovación sobre el ciclo de operación, es especialmente notable para las empresas que tienen unos largos ciclos de diseño y desarrollo, como las farmacéuticas, de productos químicos para la agricultura y electrónica de alta tecnología. Piensen en el proceso de innovación como en la onda larga de la creación de valor, en la que las empresas primero identifican y cultivan los nuevos mercados, los nuevos clientes y las necesidades emergentes, luego y siguiendo esta onda larga de creación y crecimiento de valor, las empresas diseñan y desarrollan los nuevos productos que les permiten alcanzar los nuevos mercados y clientes.



El proceso **operativo**, representa la onda corta de la creación de valor en las organizaciones. Empieza con la recepción de un pedido del cliente y termina con la entrega del producto o servicio al cliente.

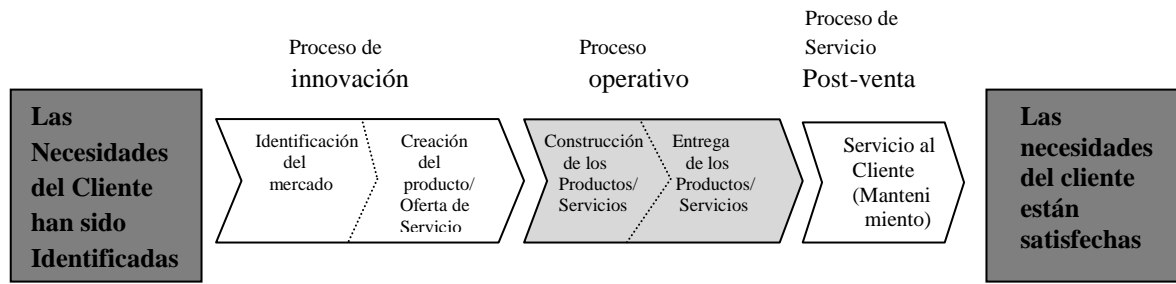
Este proceso recalca la entrega eficiente, consistente y oportuna de los productos y servicios existentes a los clientes existentes.

Las operaciones existentes tienden a ser repetitivas a fin de que las técnicas de gestión científica puedan ser fácilmente aplicadas al control y mejora de la recepción y procesado de los pedidos del clientes y a los procesos de venta, producción y entrega. Tradicionalmente estos procesos operativos han sido monitorizados y controlados por



indicadores financieros por indicadores financieros, como los costos, presupuestos y desviaciones.

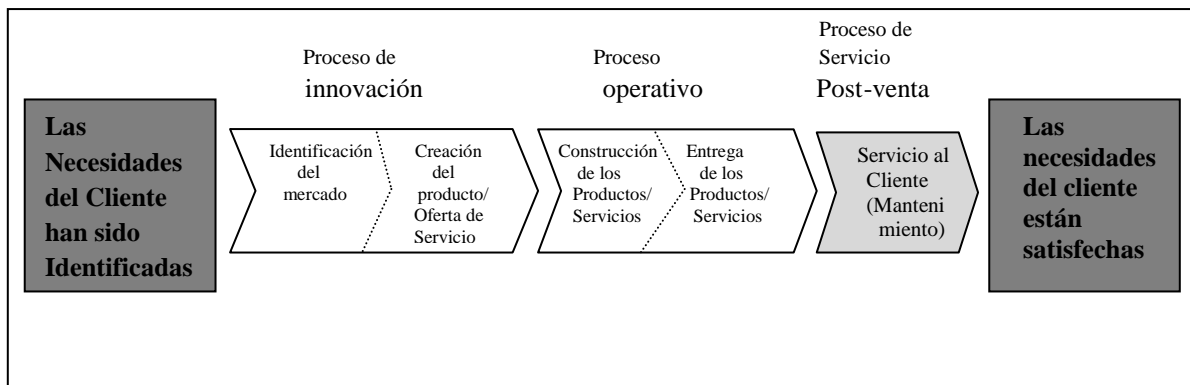
La influencia en años recientes de la gestión de calidad total y las prácticas de la competencia basadas en el tiempo que practican los fabricantes japoneses líderes ha llevado a muchas empresas a complementar los indicadores financieros con indicadores de calidad y duración del ciclo.<sup>17</sup>



El **servicio posventa** incluyen las actividades de garantía y reparaciones, tratamiento de los defectos y devoluciones y el procesamiento de pagos, como por ejemplo la administración de las tarjetas de crédito.

Las empresas que intentan satisfacer las expectativas de sus clientes seleccionados e n cuanto a un servicio posventa pueden medir su actuación aplicando algunos de los mismos indicadores de tiempo, calidad y coste descritos en los procesos operativos.

De este modo, la duración de los ciclos puede medir la duración de los fallos, los indicadores de coste pueden evaluar la eficiencia y la productividad puede medir el porcentaje de solicitudes del cliente que se solucionan con una sola visita, etc.,



<sup>17</sup> BERLINER C, PERFORMANCE MEASUREMENT, cap, 6, 1998.

### 2.3.3 Perspectiva aprendizaje y crecimiento.

El Cuadro de Mando Integral recalca la importancia de invertir para el futuro, y no sólo en las áreas tradicionales de inversión, como los nuevos equipos y la investigación y desarrollo de productos nuevos. Las inversiones en equipo y e I más D son ciertamente importantes, pero es poco probable que por sí mismas sean suficientes. Las organizaciones también deben invertir en su infraestructura - personal sistemas y procedimientos-, si es que quieren alcanzar unos objetivos de crecimiento financiero a largo plazo.<sup>18</sup>

La experiencia al construir Cuadros de Mando en toda una amplia variedad de organizaciones de servicios e industriales ha puesto de relieve tres categorías principales de variables en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento.

1. Las capacidades de los empleados
2. Las capacidades de los sistemas de información
3. Motivación, delegación de poder y coherencia de objetivos.

**1. Las capacidades de los empleados:** Uno de los cambios más espectaculares en el pensamiento directivo durante los últimos 15 años ha sido el cambio en el papel de los empleados de la organización. Hoy en día, casi todo el trabajo de rutina ha sido automatizado: las operaciones de fabricación controladas por ordenador han sustituido a los trabajadores en el caso de las operaciones repetitivas de producción, proceso y montaje y las empresas de servicios están proporcionando a sus clientes un acceso cada vez más directo al proceso de las transacciones a través de sistemas y comunicaciones avanzadas de información.

Este cambio exige una gran recualificación de los empleados, para que sus mentes y sus capacitaciones creativas puedan ser movilizadas a favor de la consecución de los objetivos de la organización.

**2. Las capacidades de los sistemas de información:** Para conseguir las metas elásticas de los objetivos del cliente y del proceso interno, puede que sea necesario contar con la motivación y la

---

<sup>18</sup> KAPLAN Robert, CUADRO DE MANDO INTEGRAL, Segunda Edición, 2006

capacitación de los empleados. Sin embargo, es poco probable que sean suficientes.

Los empleados de primera línea necesitan disponer de una información oportuna y fiable sobre la relación global de cada cliente con la organización. Es probable que ello incluya, tal como Metro Bank ha hecho ya, una estimación sobre la rentabilidad de cada cliente, derivada de un análisis de costos basados en las actividades.

### **3. Motivación, delegación de poder u coherencia de objetivos.**

Incluso los empleados que disponen de un correcto acceso a la información, dejarán de contribuir al éxito de la organización si no se sienten motivados para actuar en interés de la empresa, o si no se les concede libertad para tomar decisiones y actuar. Así pues, el tercero de los factores clave para los objetivos de formación y crecimiento se centra en el clima de la organización para la motivación e iniciativa de los empleados.

#### **2.3.4 Perspectiva del Cliente.**

En la perspectiva del cliente del Mando Integral, las empresas identifican los segmentos de cliente y de mercado en que han elegido competir. Estos segmentos representan las fuentes que proporcionarán el componente de ingresos de los objetivos financieros de la empresa. La perspectiva del cliente permite que las empresas equiparen sus indicadores clave sobre los clientes- satisfacción, fidelidad, retención, adquisición y rentabilidad- con los segmentos de clientes y mercados seleccionados. También les permite identificar y medir de forma explícita las propuestas de valor añadido que entregarán a los segmentos de clientes y de mercado seleccionados.

Así pues, la perspectiva del cliente traduce la estrategia y visión de una organización en objetivos específicos sobre clientes y segmentos de mercado seleccionados que pueden comunicarse a toda la organización.

Al terminar de formular la perspectiva del cliente, los directivos deberían tener una idea clara de los segmentos de clientes y empresas seleccionados, y haber seleccionado un conjunto de indicadores para dichos segmentos. Estas medidas del resultado representan los

objetivos para los procesos de desarrollo de marketing, operaciones logísticas y productos y servicios. Sin embargo, estos indicadores poseen algunos de los defectos de las medidas financieras tradicionales. Son históricos y los empleados no sabrán lo bien que lo están haciendo con respecto a la satisfacción o la retención del cliente hasta que sea demasiado tarde para poder modificar el resultado. Los indicadores nos comunican lo que los empleados deberían estar haciendo en sus actividades diarias para alcanzar los resultados deseados.

Los directivos deberían seleccionar objetivos y medidas de entre las tres clases de atributos que, si se satisfacen, permitirán que la empresa retenga y amplíe sus negocios con estos clientes seleccionados. Las tres clases de atributos son:

- Atributos de producto y servicio: funcionalidad, calidad y precio.
- Relaciones con los clientes: calidad de la experiencia de compra y relaciones personales.
- Imagen y reputación.

Al seleccionar objetivos e indicadores concretos pertenecientes a estas tres categorías, los directivos pueden encarrilar a su organización hacia la entrega a sus segmentos de clientes seleccionados de una propuesta de valor superior.

## **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES:**

### **CONCLUSIONES:**

- La estructura organizacional del Instituto no permite identificar responsables directos de las diversas actividades de la empresa.
- Es evidente que la falta de una cultura de control de la calidad de sus actividades a través del manejo de indicadores ha sido una falencia trascendental en el cumplimiento de objetivos y expectativas del centro de salud.
- Debido a que la población de diabéticos es cada vez mayor, el liderazgo en los servicios, economía en costos, ha creado una presión sobre el espacio físico, poniendo en riesgo la imagen, la calidad de los servicios y el posicionamiento proyectado.
- Así mismo, es necesario establecer mecanismos permanentes de control de las actividades, ya que de esta manera se podrá identificar debilidades internas y amenazas del entorno.
- Falta de concordancia entre misión, visión, estrategias, políticas y programas en relación con las condiciones establecidas.

## **RECOMENDACIONES:**

- Establecer una estructura organizacional que posibilite establecer responsables en cada departamento.
- Es importante, que luego del diseño de indicadores para algunas áreas del Instituto de Salud, se establezca como cultura organizacional el control o manejo permanente de indicadores de gestión.
- Con la adquisición del nuevo inmueble, se recomienda se realice la distribución óptima de los espacios, de tal manera, que los procesos a realizarse se lleven a cabo con eficiencia y eficacia.
- Mejor aprovechamiento de los recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos.
- La dirección de la empresa debe establecer un Plan de actividades que evidencien prioridad o importancia en lo que se refiere su cumplimiento
- Se requiere mejorar la cultura organizacional.

ANEXO UNO  
PLAN OPERATIVO

# **INSTITUTO MEDICO INTEGRAL VIDA**

## **PLAN OPERATIVO**

Según el Plan Operativo del Instituto Médico Integral Vida, se define la idea de los directivos para los próximos cinco años.

Está confeccionado con el aporte de distintos actores involucrados en el quehacer de la salud, que en varios talleres han participado en la definición de la misión, los principales problemas y las principales acciones a llevar adelante. En este plan se han definido las grandes áreas de interés a partir de las cuales construir el conjunto del escenario de gestión hospitalaria. Estas áreas son: gestión de recursos humanos, gestión económica financiera, gestión de pacientes y producción hospitalaria.

La transformación del Instituto Médico del modelo tradicional al descentralizado exige un cambio organizacional y cultural y por lo tanto requiere la participación y el compromiso de todos sus agentes. Por ello las autoridades y la dirección del Instituto, entienden que apoyar técnicamente dicha transformación implica la motivación y la capacitación para el cambio. Al mismo tiempo, el trabajo de reorganización del Centro Médico, presupone no sólo el conocimiento de la realidad del mismo, sino también un importante grado de compenetración en todas sus complejidades.

La planificación y la capacitación tiene como objetivo modificar y adaptar actitudes, hábitos, pautas de comportamiento de la totalidad del personal al proceso de cambio organizacional, cultural y de las reglas del juego. Durante todo el proceso de reforma es necesario contar con nuevos conocimientos y herramientas para lograr el cambio, para asumir más adelante nuevos roles, responsabilidades y desafíos.

La capacitación no es entendida como la mera transferencia de información y conocimientos, sino como un proceso de construcción colectiva que signifique el logro de nuevos acuerdos y el cambio cultural necesario para el logro de la reorganización del Instituto. Por esta razón, desde el inicio estuvieron presentes las actividades de capacitación, entendidas con esta ideología. En este primer Período los



esfuerzos se centraron en la formulación del PEI(Plan Estratégico del Instituto Médico), el que requiere de la participación de los actores relevantes del establecimientos y comprende un proceso de capacitación en sí mismo. Ello es

Así porque se difunde un método de reflexión y construcción situacional que puede ser incorporado en otras instancias de trabajo.

En la elaboración del mismo, partiendo de la discusión de la situación actual - lo que obliga a un proceso de auto evaluación - se establecieron los objetivos de la reforma del Instituto delineando las principales acciones del plan operativo, que constituirán el eje conductor de las actividades futuras. Al efectuar esta tarea en conjunto con el personal que protagoniza el proceso de cambio, se dejan instalados en el Instituto conocimientos y capacidades que podrán ser utilizados autónomamente en el desenvolvimiento futuro.

### **Dimensiones del Plan**

La formulación PEÍ comporta un desafío de análisis de la realidad institucional y de su entorno. En este sentido el PEÍ debe contener un examen de:

- El macro entorno: las características de la política sanitaria nacional y provincial, el sistema de financiamiento de los Institutos Médicos, el marco legal y normativo, etc.
- El área de influencia del Instituto, el perfil socio-económico, aspectos demográficos, perfil epidemiológico, tendencias en la demanda, etc.
- Aspectos internos de índole cuantitativa: recursos físicos, humanos y financieros, disponibilidad, accesibilidad, cobertura, concentración, utilización, productividad, rendimiento, calidad, eficacia, efectividad y eficiencia, etc.
- Aspectos internos de índole cualitativa: conducción, participación, toma de decisiones, calidad organizativa, actitud de los diversos actores

institucionales,  
cultura organizacional etc. Dicho examen permitirá construir un cuadro  
de situación de  
las distintas áreas críticas de la institución de salud, tales como:

- Prestación de Servicios
  
- Calidad de  
Atención
  
- Organización
  
- Recursos  
Humanos
  
- Gestión  
Comercial
  
- Planificación y Presupuesto
  
- Administración Financiera
  
- Informatización
  
- Contrataciones y Compras

**a) Gestión de Prestación de servicios.**

El relevamiento abarcó la producción del Instituto Médico clasificada por servicios y se realizó un análisis en base a información del Instituto e información secundaria. Se analizó el grado de integración y coordinación intradepartamentos y su vinculación con los demás actores del área programática.

**b) Gestión de calidad**

Comprendió el relevamiento y la caracterización de las iniciativas desarrolladas en el Instituto; sistema organizativo, comisiones, órganos asesores o responsables asignados. Abarca un análisis por servicios y su funcionamiento, identificando las fortalezas y debilidades.

**c) Gestión económica financiera**

El relevamiento y análisis de los procedimientos y registros contables. Abarcó el proceso de Contabilidad, Tesorería. Asimismo se analiza la Facturación realizada a terceros.

#### **d) Planificación y presupuesto**

El relevamiento, análisis y caracterización del esquema de formulación, seguimiento, ejecución y control del gasto en el Instituto y su relación y comunicación con los organismos responsables del presupuesto de la institución.

#### **e) Contratación de bienes y servicios**

Se analizaron los procesos de Compras, Mantenimiento, Almacenes y Control Patrimonial y se efectuó un breve diagnóstico del área.

#### **f) Recursos humanos**

Se efectuó un relevamiento sobre la gestión de los recursos humanos, de la planta del Personal, clasificado por categoría, funciones, que desempeña, condiciones de trabajo, régimen laboral.

#### **g) Organización institucional**

Relevamiento, análisis y descripción del organigrama jerárquico y funcional y realiza un diagnóstico de situación.

Al identificarse esos Frentes de Ataque, la Estrategia General del Proyecto formula diez apuestas u objetivos operativos básicos, mediante la concreción de las cuales se espera modificar la situación inicial en dirección al alcance de la situación objetivo. En base a los antecedentes señalados, podemos mencionar los Principales planes Operativos:

### **1. Desarrollo de un Sistema integral de Gestión de Pacientes**

- PLAN 1: Rediseño de la Gestión de Turnos
- PLAN 2: Aumento en un 30% del rendimiento de los consultorios externos
- PLAN 3: Desarrollo de una Estrategia de Información y

## Orientación de Pacientes

- PLAN 4: Gestión Centralizada de Cama
- PLAN 5: Articulación Sistemática y Activa con el 1er. Nivel de Atención

## **2. Desarrollo de un Sistema informático Integrado y de un Sistema Integral de información.**

- PLAN 6: Implantación de un Sistema Informático Integral
- PLAN 7: Implementación de un Sistema de Control de Stocks
- PLAN 8: Desarrollo de un Cuadro de Mando Integral.
- PLAN 9: Puesta en marcha de un Sistema Integral de Control de Gestión.
- PLAN 10: Desarrollo de una red informática de última generación
- PLAN 11: Implementación de un Sistema de Contabilidad Analítica que incluya Costos.

## **3. Desarrollo de una Política sostenida de Normatización y Protocolización de la actividad Asistencial**

- PLAN12: Desarrollo e implementación de Guías Clínicas
- PLAN 13: Desarrollo de Manual de control de infecciones hospitalarias.
- PLAN14: Fortalecimiento del Comité de Historia Clínicas
- PLAN 15: Fortalecimiento del Comité de Control de Infecciones

## **4. Desarrollo de una Estructura Orgánico Funcional**

- PLAN16: Diseño de una Estructura Orgánico Funcional
- PLAN 17: Definición de los perfiles para la cobertura de los puestos de Trabajo.
- PLAN 18: Puesta en marcha de un Comité de Gestión Estratégica.

## **5. Desarrollo de una estrategia de Capacitación Continua**

- PLAN 19: Desarrollo de los Planes Anuales de Capacitación
- PLAN 20: Plan de Reconversión y Capacitación permanente del personal de enfermería
- PLAN 21: Incrementar la Capacitación de Personal Administrativo en un 40%
- PLAN 22: Capacitación Permanente de Profesionales Médicos

## **6. Desarrollo de un Sistema Integral de Gestión del Recurso Humano**

- PLAN23: Desarrollo de un sistema de Recategorización del Personal
- PLAN24: Desarrollo de un sistema de incentivos y motivación
- PLAN 25: Desarrollo de un sistema de selección del Personal para la cobertura de vacantes
- PLAN 26: Plan Integral de Bioseguridad

## **7. Desarrollo y Mejora de Estrategias de Generación de Recursos Propios**

- PLAN 27: Desarrollo de un Nuevo Sistema de Recuperación de Costos
- PLAN 28: Perfeccionamiento de los procedimientos administrativos de facturación

por los servicios médicos

- PLAN 29: Implementación de distribución en el personal de incentivos por recuperación de costos.

## **8. Implementación de Nuevo Sistema de Compras**

- PLAN 30: Desarrollo de Compras Trimestrales y Semestrales de Insumos
- PLAN 31: Implementación de mecanismos licitatorios para la gestión de compras

## **9. Desarrollo de Programa de refacción y ampliación edilicia y reequipamiento Del Instituto Médico.**

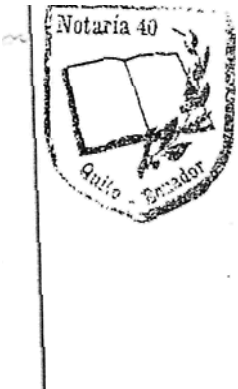
- PLAN 32: Desarrollo de Plan Maestro de infraestructura
- PLAN 33: Desarrollo de Proyectos y Ejecución de remodelación, refacción y ampliación edilicia.
- PLAN 34: Reequipamiento Hospitalario

## **10. Desarrollo de una Estrategia de Servicio de Calidad a los pacientes**

- PLAN 35: Desarrollo de Plan de Comunicación Interna
- PLAN 36: Desarrollo de Plan de Comunicación Externa

ANEXO DOS

CONSTITUCION DE LA COMPAÑÍA



**DOCTOR OSWALDO MEJIA ESPINOSA  
NOTARÍA CUADRAGÉSIMA CANTÓN QUITO**

CONSTITUCIÓN DE COMPAÑÍA DENOMINADA INSTITUTO  
MEDICO INTEGRAL VIDA VIDATNTEGRAL CÍA. LTDA.

QUE OTORGAN LOS SRES.

MIGUEL ÁNGEL PASQUEL ANDRADE,

LEÓNIDAS MARCELO CRUZ BENAVIDES,

LUIS GABRIEL NARVÁEZ GRIJALVA Y

CARLOS MANUEL AGOSTA MENÉNDEZ

CAPITAL SOCIAL. US \$ 5,000.00

(DI 4<sup>a</sup> COPIAS)

P.A.

**ConsVida.doc**

**Escritura N° 4688**

En el Distrito Metropolitano de Quito, capital de la República del Ecuador, hoy día TREINTA Y UNO ( 31 ) de OCTUBRE de dos mil siete, ante mí, doctor Oswaldo Mejía Espinosa, Notario Cuadragésimo del Cantón Quito; comparecen los señores Miguel Ángel Pasquel Andrade, unión libre, Leónidas Marcelo Cruz Benavides, casado, Luis Gabriel Narvárez Grijalva, casado; y, Carlos Manuel Acosta Menéndez, soltero, todos por sus propios derechos; bien instruidos por mí el Notario sobre el objeto y resultados de esta escritura pública, a la que proceden de una manera libre y voluntaria. -Los comparecientes declaran ser de nacionalidad ecuatoriana, mayores de edad, domiciliados en este cantón, legalmente capaces para contratar y obligarse, a quienes de conocerlos doy fe, en virtud de haberme exhibido sus documentos de identificación, cuyas copias se adjuntan a este instrumento público; y, me piden que eleve a escritura pública el contenido de la minuta



que me entregan, cuyo tenor literal y que transcribo es el siguiente: SEÑOR NOTARIO: En el Registro de escrituras públicas a su cargo, sírvase incorporar una en la que conste la constitución de una compañía de responsabilidad limitada, al tenor de las siguientes cláusulas: PRIMERA. - COMPARECIENTES.- Comparecen a la celebración de la presente escritura pública los señores Miguel Ángel Pasquel Andrade, de estado civil unión libre; Leónidas Marcelo Cruz Benavides, Luis Gabriel Narváz Grijalva, de estado civil casados; y, Carlos Manuel Acosta Menéndez, de estado civil soltero. Los comparecientes son mayores de edad, domiciliados en la ciudad de Quito y hábiles en derecho para contratar y obligarse.- SEGUNDA.- CONTRATO.- Los comparecientes por sus propios derechos declaran su voluntad de constituir una compañía de responsabilidad limitada, la misma que se registrará por las Leyes ecuatorianas, por la Ley de Compañías y por los siguientes Estatutos Sociales.- TERCERA.- ESTATUTOS.- Los Estatutos Sociales que normarán la vida jurídica de la compañía, son los que a continuación se detallan: CAPITULO PRIMERO.- DENOMINACIÓN, NACIONALIDAD, DOMICILIO, OBJETO Y DURACIÓN DE LA COMPAÑÍA.- Artículo primero.- DENOMINACIÓN.- La Compañía se denominará INSTITUTO MEDICO INTEGRAL VIDA VTJDAINTEGRAL CÍA. LTDA.- Artículo segundo.- NACIONALIDAD Y DOMICILIO.- La compañía se constituye en el Ecuador y su domicilio principal está en la ciudad de Quito, pudiendo establecer agencias o sucursales en otros lugares del territorio nacional o del exterior., previas las formalidades de Ley.-Artículo tercero.- OBJETO.- El objeto social de la compañía INSTITUTO MÉDICO INTEGRAL VIDA VIDAINTEGRAL CÍA. LTDA. Será: a) Brindar atención médica especializada a los pacientes que concurran a la institución, enmarcados dentro de la ética y los principios de buena práctica médica; b) Organizar actividades de promoción, prevención, educación y



## NOTARÍA CUADRAGÉSIMA CANTÓN QUITO

difusión de los aspectos relacionados con la situación de las personas con diabetes, enfermedades metabólicas y cardiovasculares; c) Organizar y participar en programas de atención materno-infantil a través de actividades de asesoría genética, para la planificación familiar, orientación preconcepcional, prevención y educación de la madre con diabetes u otras enfermedades metabólicas; d) Organizar y participar en programas de detección temprana en la población a- riesgo de desarrollar diabetes, enfermedades metabólicas y cardiovasculares; e) Establecer programas de prevención, detección temprana y tratamiento oportuno de las complicaciones crónicas de la Diabetes y enfermedades cardiovasculares; f) Organizar y participar en programas de capacitación para personal de salud, así como la comunidad, a través de seminarios, cursos, talleres, conferencias, campamentos, etc. g) Elaborar periódicamente material educativo e informativo para proporcionar información adecuada a las personas con diabetes, enfermedades metabólicas y cardiovasculares, sus familias y la comunidad en general; h) Establecer líneas de coordinación para el intercambio de información con organismos similares nacionales e internacionales; i) Mantener programas de investigación permanentes sobre diabetes, enfermedades metabólicas y cardiovasculares; y, j) Realizar proyectos de investigación científica en el área clínica, epidemiológica y de ciencias básicas en relación a la nutrición, metabolismo, enfermedades cardiovasculares.- Artículo cuarto.- DURACIÓN.- La compañía tendrá un plazo de duración de treinta años, contados a partir de la fecha de inscripción en el Registro Mercantil. Este plazo podrá ser prorrogado o disminuido en virtud de la Resolución adoptada por la Junta General de socios convocada de manera expresa para el efecto.- CAPITULO SEGUNDO.- DEL CAPITAL Y SUS PARTICIPACIONES.- Artículo quinto.- DEL CAPITAL.- El capital social de la compañía es el de CINCO MIL



DÓLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS DE AMÉRICA ( US \$ 5,000.00 ), dividido en cinco mil participaciones sociales de un dólar de valor cada una.-Artículo sexto.- CERTIFICADOS DE APORTACIÓN.- La compañía entregará a cada socio un certificado de aportación en el que constará su carácter de no negociable y el número de participaciones que por su parte le correspondan. Las participaciones serán iguales, acumulativas e indivisibles y pueden transmitirse por herencia y cederse a los socios en preferencia, a prorrata de las participaciones que cada uno tuviere, previo el consentimiento unánime del capital social.- CAPITULO TERCERO.- DE LA FORMACIÓN DE LA VOLUNTAD SOCIAL, DE LA DIRECCIÓN Y ADMINISTRACIÓN.- Artículo séptimo.- DE LA DIRECCIÓN Y ADMINISTRACIÓN.- La compañía estará dirigida y gobernada por la Junta General de Socios y administrada por un Gerente General y un Presidente.- Artículo octavo.- DE LA JUNTA GENERAL.- La Junta General, formada por los socios legalmente convocados y reunidos, es el órgano supremo de la compañía, y tiene facultades para resolver todos los asuntos relacionados con los negocios sociales y tomar dentro de los límites establecidos por la Ley cualquier decisión que creyere conveniente para la buena marcha de la compañía.- Artículo noveno.- ATRIBUCIONES DE LA JUNTA GENERAL.- a) Designar y remover por causas legales al Presidente y al Gerente General de la compañía y fijar sus remuneraciones; b) Aprobar las cuentas y los balances que presente el Gerente General; c) Resolver acerca de la forma de reparto de utilidades; d) Consentir en la cesión de participaciones sociales y en la admisión de nuevos socios; e) Decidir sobre el aumento o disminución del capital y la prórroga del contrato social; f) Resolver la disolución anticipada de la compañía y nombrar un liquidador principal y un suplente; g) Acordar la exclusión del socio por las causales previstas en el Art. 82 de la Ley de Compañías; h) Decidir respecto del

## NOTARÍA CUADRAGÉSIMA CANTÓN QUITO



gravamen o enajenación de los bienes de la compañía; i) Disponer que se entablen las acciones correspondientes en contra de los administradores; j) Aprobar el presupuesto anual de la compañía; k) Nombrar un Comisario que tendrá las atribuciones establecidas en la Ley y la duración de su cargo será de dos años; y, l) Las demás atribuciones establecidas en la Ley de Compañías.- Artículo décimo.- JUNTAS GENERALES.- Las Juntas Generales serán ordinarias y extraordinarias.- Las ordinarias se reunirán por lo menos una vez al año, dentro de los tres meses posteriores a la finalización del ejercicio económico de la compañía; las extraordinarias en cualquier época en que fueren convocadas.- En las juntas generales se conocerán y aprobarán: el balance anual, los informes que presente el Gerente General y el Comisario de la compañía, la formación de fondos de reserva, la distribución de utilidades y cualquier otro asunto puntualizado en la convocatoria, bajo sanción de nulidad.- Las convocatorias serán realizadas mediante notas suscritas por el Gerente General y enviadas a los socios con ocho días de anticipación al día señalado para la reunión; de dicha nota suscrita, se dejará constancia de recibido por parte del socio notificado. No se contará en esos ocho días ni la fecha de la convocatoria ni la de la reunión.- El o los socios que representen, por lo menos, el diez por ciento del capital social, podrán solicitar por escrito al Gerente General en cualquier tiempo, la convocatoria a junta general, para que se trate los asuntos que se indiquen en su petición.- Cuando los socios se encuentren reunidos; personalmente o representados, ya sea en el domicilio principal de la compañía o en cualquier tiempo o lugar del territorio nacional, podrán sin necesidad previa de convocatoria, constituirse en junta general de socios, para resolver cualquier asunto, siempre que esté presente la totalidad del capital pagado, y que los asistentes por unanimidad así lo decidieren, debiendo éstos suscribir el acta de junta bajo la sanción de nulidad; sin

embargo, cualquiera de los asistentes podrá oponerse a la discusión de los asuntos sobre los cuales no se considere suficientemente

informado.- Artículo décimo primero.- REUNIONES DE JUNTAS

GENERALES.- Las reuniones de las juntas generales serán dirigidas por el Presidente de la compañía.- El Gerente General actuará como Secretario.

En caso de ausencia o impedimento legal del Presidente, lo reemplazará el socio designado por la Junta. En caso de ausencia o impedimento legal del Gerente General, actuará como Secretario de la Junta, la persona que ésta designare.- Artículo décimo segundo.- REPRESENTACIÓN DE LOS SOCIOS EN

LAS JUNTAS.- Los socios concurrirán a las Juntas Generales personalmente o por medio de sus mandatarios acreditados por un Poder Notarial o por una nota suscrita por el socio dirigida al Gerente General con carácter especial para cada Junta.- .Artículo décimo tercero.- QUÓRUM Y

VOTACIONES.- La Junta General se considerará suficientemente instalada en la primera convocatoria, cuando los concurrentes representen más de la mitad del capital social, en segunda convocatoria se reunirán con el

número de socios que asistan, debiendo expresar el particular-en la convocatoria.- Las decisiones se tomarán por la mayoría de votos del capital concurrente, entendiéndose que los socios tienen derecho a un voto por cada participación de un dólar de los Estados Unidos de América.-

Los votos en blanco y las abstenciones se sumarán a la mayoría. Las resoluciones de la Junta General son obligatorias para todos los socios inclusive para los insistentes y los que votaren en contra, sin perjuicio del derecho que tienen éstos para impugnar ante la Corte Superior de Justicia las resoluciones de la Junta en los términos de la Ley de Compañías.- Artículo décimo cuarto.- REPRESENTACIÓN LEGAL DE LA

COMPAÑÍA.- La representación legal de la compañía judicial y extrajudicialmente la ejercerá el Gerente General en la forma como se expresa. El Gerente General se encuentra facultado para ejercer en nombre de la compañía toda clase de actos y contratos de cualquier naturaleza.

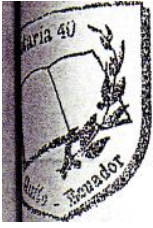
## NOTARÍA CUADRAGÉSIMA CANTÓN QUITO

-Artículo décimo quinto.- DEL PRESIDENTE Y SUS ATRIBUCIONES.- La compañía tendrá un Presidente que será elegido por la Junta General de socios, por el periodo de dos años y podrá ser reelegido por periodos iguales. Sus atribuciones son: a) Supervigilar la buena marcha de la compañía y el cumplimiento de la Ley y los Estatutos; b) Presidir la Junta General de Socios; c) Reemplazar al Gerente General por ausencia, impedimento o incapacidad de éste hasta que reasuma sus funciones o hasta que la Junta General nombre a otro Gerente General.- Artículo décimo sexto.- DEL GERENTE GENERAL Y SUS ATRIBUCIONES.- La Junta General elegirá un Gerente General de la compañía de entre sus socios o fuera de ellos para un período de dos años y podrá ser reelegido por períodos iguales. Representará a la compañía en asuntos judiciales y extrajudiciales y tendrá a su cargo la administración y contabilidad de ella. Sus atribuciones son: a) Organizar las oficinas de la compañía; b) Nombrar y remover el personal de la compañía; c) Dirigir el movimiento económico y financiero de la compañía; d) Presentar a la Junta General de la compañía un informe anual y el balance que refleje la situación económica de la misma, la cuenta de pérdidas y ganancias, la propuesta de distribución de utilidades, todo ello en el plazo de sesenta días a partir de la terminación del ejercicio económico; e) Cuidar el archivo y la correspondencia; f) Llevar el libro de actas y participaciones de los socios de la compañía; g) Convocar a la Junta General a los socios; h) Intervenir en la celebración de actos, contratos u obligaciones de la compañía de conformidad con el presente estatuto; i) Actuar como Secretario de la Junta General; y, j) Constituir apoderado especial para aquellos actos que le faculten la Ley y el presente estatuto y Apoderado General con autorización de la Junta General.- Artículo décimo séptimo.-SUBROGACIÓN.- Cuando faltare el Presidente lo subrogará la persona



designada por la Junta General de Socios.- En ausencia, impedimento o imposibilidad temporal o definitiva del Gerente General lo reemplazará el Presidente, hasta que la Junta General de socios adopte las Resoluciones correspondientes.- CAPITULO CUARTO.- REPARTO DE UTILIDADES, DE LA FISCALIZACIÓN Y EJERCICIO ECONÓMICO.- Artículo décimo octavo.- REPARTO DE UTILIDADES.- El reparto de utilidades se hará en proporción directa al número de participaciones pagadas.- Artículo décimo noveno.- DE LA FISCALIZACIÓN.- La fiscalización de la compañía correrá a cargo de un Comisario nombrado por la Junta General, quien durará dos años en sus funciones.- Artículo vigésimo.- EJERCICIO ECONÓMICO.- El ejercicio económico de la compañía correrá desde el primero de enero hasta el treinta y uno de diciembre de cada año.-CAPITULO QUINTO.- INTEGRACIÓN Y PAGO DE CAPITAL. CUADRO DE INTEGRACIÓN DE CAPITAL.- En virtud del aporte realizado en numerario por los señores Miguel Ángel Pasquel Andrade, Leónidas Marcelo Cruz Benavides, Luis Gabriel Narváz Grijalva y Carlos Manuel Acosta Menéndez, reciben la cantidad de tres mil ( 3,000 ), setecientos cincuenta ( 750 ), setecientos cincuenta (750 ), y quinientas (500 ) participaciones sociales de un dólar de los Estados Unidos de América de valor cada una, respectivamente.- CUARTA.- DECLARACIONES FINALES.- Los socios fundadores de esta compañía declaran que el capital social que asciende a la suma de CINCO MIL DÓLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS DE AMÉRICA ( US \$ 5,000.00 ), se encuentra suscrito y pagado totalmente en numerario, por lo que se acompaña el compromiso bancario correspondiente.- QUINTA.- DISPOSICIÓN TRANSITORIA.- Los socios autorizan al señor doctor Marcial Garzón Grijalva, abogado en libre ejercicio de la profesión para que realice todos los trámites pertinentes para el completo

NOTARÍA CUADRAGÉSIMA CANTÓN QUITO



Perfeccionamiento, constitución e inscripción en el Registro Mercantil de la compañía INSTITUTO MEDICO INTEGRAL VIDA, YIDAINTEGRAL COMPAÑÍA LIMITADA.- Usted señor Notario se servirá agregar las demás cláusulas de estilo para la plena validez del presente contrato.- ( firmado ) Doctor Marcial Garzón Grijalva, abogado con matrícula profesional número dos mil doscientos doce ( N° 2212 ) del Colegio de Abogados de Pichincha.- HASTA AQUÍ EL CONTENIDO DE LA MINUTA, que queda elevada a escritura pública con todo su valor legal, leída que les fue a los comparecientes por mí el Notario en alta y clara voz, se afirman y ratifican en su contenido y para constancia de ello firman juntamente conmigo en unidad de acto de todo lo cual doy fe.-

f) Sr. Miguel Ángel Pasquel Andrade.  
c.c.

170417434-y

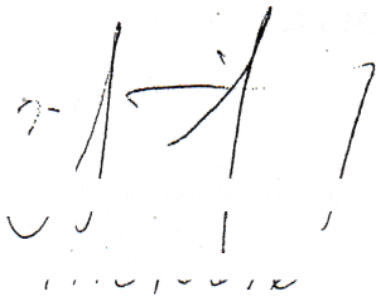
f) Sr. Leonidas

c.c. 170532871-2

f) Sr. Luis Gabriel Narváez Grijalva.

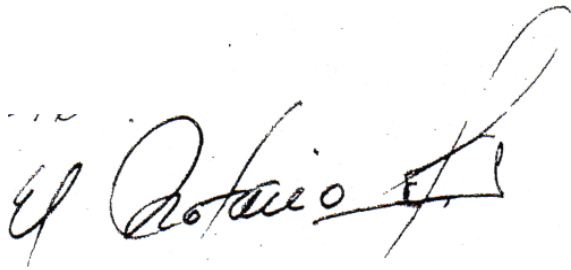
c.c. 040053656-1



A handwritten signature in black ink, appearing to be 'C. Acosta Menéndez', with some faint, illegible text underneath.

f) Sr. Carlos Manuel/Acosta Menéndez

c.c. 1718706161

A handwritten signature in black ink, appearing to be 'C. Acosta Menéndez', with some faint, illegible text underneath.

REPUBLICA DEL ECUADOR  
 MINISTERIO DEL INTERIOR  
 CUBIERTAS 170417634-4  
 PASQUEL ANDRADE MIGUEL ANGEL  
 PICHINCHA/QUIRO/GONZALEZ SUAREZ  
 30 MARZO 1955  
 093-1-0099 01340-M  
 PICHINCHA/QUIRO  
 GONZALEZ SUAREZ 1955



ECUATORIANO\*\*\*\*\* E133313222  
 UNION LIBRE MARINA VOLANDA MORENO MORENO  
 SUPERIOR MEDICO  
 MIGUEL ANGEL PASQUEL  
 ANDRADE  
 QUITO 29/05/2006  
 25/06/2016  
 REN 1953357

REPUBLICA DEL ECUADOR  
 MINISTERIO DEL INTERIOR  
 CERTIFICADO DE VOTACION CONSULTA  
 CONSULTA POPULAR NACIONAL  
 13 DE ABRIL DE 2007

093-0023 1704178344  
 QUITO  
 PASQUEL ANDRADE MIGUEL ANGEL

PERIENCIA  
 PICHINCHA  
 QUIRO  
 GONZALEZ

QUITO  
 QUITO  
 QUITO

PASQUEL ANDRADE MIGUEL ANGEL



Dr. Oswaldo Mejía Espinosa

REPUBLICA DEL ECUADOR  
TRIBUNAL SUPLENTE ELECTORAL  
CERIFICADO DE VOTACION  
CONSUCIA LOCAL NACIONAL  
12 DE ABRIL DE 2017  
181-0011 1706328712  
CERES  
CRUZ BENAVIDEZ LEONIDAS MARCELO  
CANTON  
CANTON  
PROVINCIA  
SAN ANTONIO  
PRESIDENTE DE LA JUNTA



*Handwritten signature*

EDUCACION \*\*\*\*\*  
CASADO ELISA L. ZARATE GONZALEZ  
SECRETARIA EMPLEADO PRIVADO  
CALLE A CRUZ  
SAN LUCIA BENAVIDEZ  
QUITO 30/05/2003  
06/05/2015  
REN 0619676  
Fot

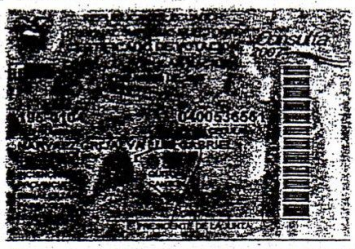



REPUBLICA DEL ECUADOR  
DIRECCION GENERAL DE REGISTRO CIVIL  
IDENTIFICACION Y REGISTRO

CIUDADANIA: 040053456-1  
NARVAEZ BRIJALVA LUIS GABRIEL  
CARCHI/TULCAN/TULCAN  
29 ENERO 1959  
001-0042-00093 M  
CARCHI/TULCAN  
TULCAN 1959



ECUATORIANA\*\*\*\*\* VES 4916  
CASADO BERTA INES AGUIRRE  
SUPERIOR MEDICO  
LUIS EUDORO NARVAEZ  
EULALIA BRIJALVA  
QUITO 18/07/2005  
18/07/2017  
RE 1551869  
Pch



Universidad Mejía Espinosa



REPUBLICA DEL ECUADOR  
DIRECCION GENERAL DE REGISTRO CIVIL  
IDENTIFICACION Y CEECACION

CIUDADANIA No. 171870696-1  
ACOSTA MENENDEZ CARLOS MANUEL  
/CUBA/

12 DICIEMBRE, 1958  
094-0179-00179 M.  
PICHINCHA/ QUITO  
BONZALEZ-SHAREZ 2005



EQUATORIANA\*\*\*\*\* Y734SV1222  
SOETERO BILOGO  
SUPERIOR  
CARLOS ACOSTA ACOSTA  
JOSEFA MENENDEZ GALINDO  
QUITO 21/10/2003  
2171072017  
REN 1668363  
Pch



REPUBLICA DEL ECUADOR  
TRIBUNAL SUPREMO ELECTORAL  
CERTIFICADO DE VOTACION  
CONSULTA POPULAR NACIONAL  
15 DE ABRIL DE 2007

001-0002  
NUMERO  
ACOSTA MENENDEZ CARLOS MANUEL  
CEDULA  
1718706961

PICHINCHA  
PROVINCIA  
BONZALEZ-SHAREZ  
PARROQUIA

QUITO  
CANTON



Consulta 2007





REPÚBLICA DEL ECUADOR  
SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS  
ABSOLUCIÓN DE DENOMINACIONES  
OHCINA:QUITO

NÚMERO DE TRÁMITE: 7158590

TIPO DE TRÁMITE: CONSTITUCIÓN

SEÑOR: GARZÓN GRÍJALVA EDISON MARCIAL

FECHA DE RESERVACIÓN: 02/10/2007 3:44:17 PM

**PRESENTE:**

A FIN DE ATENDER SU PETICIÓN PREVIA REVISIÓN DE NUESTROS ARCHIVOS LE INFORMO QUE SU CONSULTA PARA RESERVA DE NOMBRE DE COMPAÑÍA HA TENIDO EL SIGUIENTE RESULTADO:

**1.- INSTITUTO MEDICO INTEGRAL VIDA VIDAINTEGRAL CÍA. LTDA.  
APROBADO**

ESTA RESERVA DE DENOMINACIÓN SE ELIMINARA EL: 01/11/2007

A PARTIR DEL 24/07/2006 DE ACUERDO A RESOLUCIÓN JURÍDICA NO. 06-Q-IJ-002 DE FECHA 24/07/2006 LA RESERVA DE DENOMINACIÓN TENDRÁ UNA DURACIÓN DE 30 DÍAS

PARTICULAR QUE COMUNICO A USTED PARA LOS FINES CONSIGUIENTES.

SRA. GLADYS TORRES  
ALMEIDA DELEGADA DEL  
SECRETARIO GENERAL



**BANCO DEL PICHINCHA C.A.**

**CERTIFICADO DE DEPOSITO DE INTEGRACION DE CAPITAL**

Quito, 31 DE OCTUBRE DEL 2007

Mediante 923329744 comprobante el (la) sr. PASQUEL ANDRADE MIGUEL ANGEL XXXXXX  
XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX, consignó en este Banco, un depósito de US\$ 5000,00 XXXXXXXX  
para INTEGRACION DE CAPITAL de INSTITUTO MÉDICO INTEGRAL VIDA VIDA INTEGRAL  
CIA. LTDA. XXXXXXXXXXXXXXX XXX  
hasta la respectiva autorización de la SUPERINTENDENCIAS DE COMPAÑÍAS.  
Dicho depósito se efectuó a nombre de sus socios de acuerdo al siguiente detalle:

NOMBRE DEL SOCIO		VALOR
MIGUEL ANGEL PASQUEL ANDRADE	U.S.\$.	3000.00
LEONIDAS MARCELO CRUZ BENAVIDES	U.S.\$.	750.00
LUIS GABRIEL NARVAEZ GRIJALVA	U.S.\$.	750.00
CARLOS MANUEL ACOSTA MENENDEZ	U.S.\$.	500.00
	U.S.\$.	
	U.S.\$.	
	U.S.\$.	
	U.S.\$.	
	U.S.\$.	
	U.S.\$.	
	U.S.\$.	
	U.S.\$.	
	U.S.\$.	
<b>TOTAL</b>	<b>U.S.\$.</b>	<b>5000.00</b>

OBSERVACIONES: Tasa de interes: 0.00 % de certificado de ahorro a 30 días para el calculo de intereses

FIRMA AUTORIZADA  
 AGENCIA  
 BANCO PICHINCHA S.A.  
 AGENCIA CUERO Y CANTON  
  
 ANDREA OJEDA  
 EJECUTIVO DE NEGOCIOS

Se otor-

gó ante mí, en fe de ello confiero esta PRIMERA COPIA CERTIFICADA de la escritura pública de CONSTITUCIÓN DE COMPAÑÍA DENOMINADA INSTITUTO MÉDICO INTEGRAL VIDA, VIDA INTEGRAL CIA. LTDA., que otorga el señor Miguel Ángel Pasquel Andrade y otros, firmada y sellada en Quito, a los treinta y un días del mes de octubre de dos mil siete.-



Dr. Oswaldo Mejía Espinosa,  
NOTARIO CUADRAGÉSIMO DEL CANTÓN QUITO.

Dr. Oswaldo Mejía Espinosa



stor-



ZÓN: Tome nota al margen de la escritura matriz de Constitución de compañía denominada INSTITUTO MÉDICO INTEGRAL VIDA VIDA INTEGRAL CIA. LTDA., de la resolución número 07.Q.IJ.004461, de fecha cinco de Noviembre de dos mil siete, dictada por el Doctor Eduardo Guzmán Rueda, Director del Departamento Jurídico de Compañías de Quito, mediante la cual se resuelve aprobar la constitución de la mencionada compañía. - Quito, a doce de Noviembre de dos mil siete. -

Dr. Oswaldo Mejía Espinosa,  
NOTARIO CUADRAGESIMO DEL CANTÓN QUITO.





**REGISTRO MERCANTIL  
DEL CANTON QUITO**



**ZÓN:** Con esta fecha queda inscrito el presente documento y la resolución número **07.Q.IJ. CUATRO MIL CUATROCIENTOS SESENTA Y UNO** del Sr. **DIRECTOR DEL DEPARTAMENTO JURÍDICO DE COMPAÑÍAS** de 05 de noviembre de 2.007, bajo el número **3411** del Registro Mercantil, Tomo **138**.- Queda archivada la **SEGUNDA** copia certificada de la Escritura Pública de **CONSTITUCIÓN** de la Compañía "**INSTITUTO MÉDICO INTEGRAL VIDA VIDA INTEGRAL CÍA. LTDA.**", otorgada el treinta y uno de octubre del año dos mil siete, ante el Notario **CUADRAGÉSIMO** del Distrito Metropolitano de Quito, **DR. OSWALDO MEJÍA ESPINOSA**.- Se fijó un extracto, para conservarlo por seis meses, según lo ordena la Ley, signado con el número **2058**.- Se da así cumplimiento a lo dispuesto en el **ARTÍCULO SEGUNDO** de la citada resolución, de conformidad a lo establecido en el Decreto 733 de 22 de agosto de 1975, publicado en el Registro Oficial 878 de 29 de agosto del mismo año.- Se anotó en el Repertorio bajo el número **046791**.- Quito, a veintuno de noviembre del año dos mil siete.- **EL REGISTRADOR**.-



RG/mn.-

**REPUBLICA DEL ECUADOR  
SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑIAS**



RESOLUCION No. 07.Q.IJ.004461



Dr. Eduardo Guzmán Rueda  
DIRECTOR DEL DEPARTAMENTO JURIDICO DE COMPAÑIAS

**CONSIDERANDO:**

Que se ha presentado la escritura pública de constitución de la compañía INSTITUTO MEDICO INTEGRAL VIDA VIDA INTEGRAL CIA. LTDA. otorgada ante el Notario Cuadragésimo del Distrito Metropolitano de Quito, el 31/Octubre/2007.

En ejercicio de las atribuciones asignadas mediante Resolución ADM-07231 del 16 de agosto del 2007;

**RESUELVE:**

ARTICULO PRIMERO.- APROBAR la constitución de la compañía INSTITUTO MEDICO INTEGRAL VIDA VIDA INTEGRAL CIA. LTDA. y disponer que un extracto de la misma se publique, por una vez, en uno de los periódicos de mayor circulación en el domicilio principal de la compañía.

ARTICULO SEGUNDO.- DISPONER: a) Que el Notario antes nombrado, tome nota al margen de la matriz de la escritura que se aprueba, del contenido de la presente resolución; b) Que el Registrador Mercantil o de la Propiedad a cargo del Registro Mercantil del domicilio principal de la compañía inscriba la referida escritura y esta resolución; y, c) Que dichos funcionarios sienten razón de esas anotaciones; y, d) Cumplido lo anterior, remítase a la Dirección de Registro de Sociedades, la publicación original del extracto, copia de la escritura pública inscrita en el Registro Mercantil, copia de los nombramientos inscritos, copia de la afiliación a la Cámara de la Producción respectiva y copia del Registro Único de Contribuyentes.

Comuníquese.- DADA y firmada en el Distrito Metropolitano 05/Nov/2007  
de Quito, a

~~Dr. Eduardo Guzmán Rueda~~  
DIRECTOR DEL DEPARTAMENTO JURIDICO DE COMPAÑIAS

Exp. Reserva 7158590  
Pro. Trámite 1.2007.2049  
AVG/



# NOTARÍA CUADRAGÉSIMA

Dr. Oswaldo Mejía Espinosa

Av. 12 de Octubre y Lincoln  
Edificio Torre 1492 Oficina 1501

Telfs.: 2 986-589 / 2 986-930

e-mail: notariacuadragesima@hotmail.com

e-mail: notaria40@interactive.net.ec

Quito – Ecuador

## PRIMERA COPIA

De la Escritura de      REFORMA DEL OBJETO SOCIAL

QUE SE REALIZA EN LA COMPAÑÍA L

Otorgada por              INSTITUTO MEDICO INTEGRAL VIDA

VIDAINTEGRAL CÍA. LTDA.

A favor de

Cuántia: \$ indeterminada

Quito, 26 de FEBRERO DEL 2008

**DOCTOR OSWALDO MEJÍA ESPINOSA  
NOTARÍA CUADRAGÉSIMA CANTÓN QUITO**

*REFORMA DEL OBJETO SOCIAL QUE SE REALIZA*

*EN LA COMPAÑÍA INSTITUTO MEDICO*

*INTEGRAL VIDA VIDA INTEGRAL CÍA, LTDA.*

*CUANTÍA: INDETERMINADA*

*DI COPIAS*

*JIP*

*Escritura número 720.1 , -*

*En el Distrito Metropolitano de Quito, capital de la República del Ecuador hoy día veinte y seis de Febrero del año dos mil ocho, ante mi Doctor OSWALDO MEJIA ESPINOSA, Notario Público Cuadragésimo -del Cantón, comparece la señora MAHINA YOLANDA MORKNO **MORILLO**, de estado civil casada, a nombre y en representación de la Compañía INSTITUTO MEDICO INTEGRAL VIDA VIDA INTEGRAL COMPAÑÍA LIMITADA, en su calidad de Gerente General y como tal su Representante Legal, debidamente acreditada .según aparece de su nombramiento que se agrega, la compareciente es de nacionalidad ecuatoriana, mayor de edad, domiciliada en esta ciudad, legalmente capaz para contratar y obligarse a quien de conocer doy fe en virtud de haberme exhibido su documento de identificación que en*

fotocopia se agrega, bien instruida por mí el Notario en el objeto y resultados tic esta escritura que a celebrarla procede, libre y voluntariamente de acuerdo a la minuta que me presenta, cuyo tenor literal y que transcribo es el siguiente: SEÑOR NOTARIO: En el Registro de escrituras públicas a su cargo, sírvase incorporar una en la que conste la reforma del objeto social de la compañía INSTITUTO MEDICO INTEGRAL VIDA VIDAINTEGRAL COMPAÑÍA LIMITADA al tenor de las siguientes cláusulas: PRIMERA: COMPARECIENTE.- Comparece al otorgamiento de la presente escritura pública, las Doctora Marina Moreno Morillo, en su calidad de Gerente General y Representante Legal de la compañía Instituto Medico Integral Vida Vidainicgral Cía. Ltda., conforme se desprende del nombramiento adjunto- La compareciente es de nacionalidad ecuatoriana, mayor de edad, de estado civil unión libre y domiciliada en esta ciudad de Quito. SEGUNDA: ANTECEDENTES, a) La Compañía Instituto Medico Integral Vida Vidaintegral Cía. Ltda. Se constituyó mediante escritura pública celebrada el treinta y uno de octubre del dos mil siete, ante el Notario Cuadragésimo del cantón Quito, Doctor Oswaldo Mejía Espinosa, e inscrita en el Registro Mercantil del mismo cantón el veinte y uno de noviembre del mismo año con un capital social de cinco mil dólares de los Estados Unidos de América, dividido en cinco mil participaciones sociales de un dólar estadounidense de valor cada una. TERCERA: REFORMA DEL OBJETO SOCIAL DE LA COMPAÑÍA INSTITUTO MEDICO INTEGRAL VIDA VIDAINTEGRAL COMPAÑÍA LIMITADA.- La Junta General Extraordinaria Universal de socios de la Compañía Instituto Medico Integral Vida Vidaintegral Cía. Ltda., en sesión de Junta General Extraordinaria Universal de socios celebrada el treinta de diciembre del dos mil siete, con el consentimiento unánime de los socios, resolvió reformar el objeto social de la compañía en la forma



**DOCTOR OSWALDO MEJIA ESPINOSA NOTARÍA  
CUADRAGÉSIMA CANTÓN QUITO**

aprobada por la Junta General Extraordinaria Universal de socios y que aparece del Acta correspondiente que se adjunta a la presente escritura pública. Usted señor Notario, se servirá agregar las demás cláusulas de estilo para la perfecta validez de **este** acto. **HASTA AQUÍ LA MINUTA** que queda elevada a escritura pública con todo el valor Segal, junto con los documentos habilitantes que se agregan, la misma que se halla firmada por el Doctor Marcial Garzón Grijalva, afiliado al Colegio de Abogados de Pichincha bajo el número dos mil doscientos doce. Para la celebración de la presente, escritura se observaron todos los preceptos legales que el caso requiere; y, leída que le fue a la compareciente íntegramente por mí el Notario, se ratifica en todas sus partes, y firma conmigo en unidad de acto. De todo cuanto doy fe.

Sra. Marina Yolanda Moreno Morillo  
C.C.Nro. 170717866-9

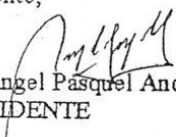
Quito, a 21 de noviembre del 2007.

Doctora  
Marina Yolanda Moreno Morillo  
Ciudad

De mis consideraciones:

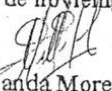
Me es grato comunicarle que la Junta General Extraordinaria Universal de Socios de la compañía INSTITUTO MEDICO INTEGRAL VIDA VIDA INTEGRAL CIA. LTDA., celebrada el día de hoy, designó a usted Gerente General y Representante Legal de esta Empresa, por el período de dos años, contados a partir de la inscripción de este nombramiento en el Registro Mercantil.

Atentamente,

  
Miguel Angel Pasquel Andrade  
PRESIDENTE

Yo, MARINA YOLANDA MORENO MORILLO, acepto la designación de Gerente General y Representante Legal de la compañía Instituto Médico Integral Vida Vidaintegral Cía. Ltda., ofreciendo desempeñar dicho cargo fiel y legalmente en beneficio de la Empresa.

Quito, a 21 de noviembre del 2007.

  
Marina Yolanda Moreno Morillo  
GERENTE GENERAL Y  
REPRESENTANTE LEGAL  
C.C. 170717866-9

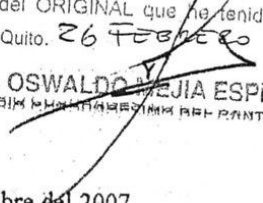
Fecha de constitución: 31 de Octubre del 2007.

Notaría 40 del Dr. Oswaldo Mejía Espinosa

Fecha de Inscripción en el Registro Mercantil: 21 de noviembre del 2007

La representación legal y extrajudicial de la compañía Instituto Médico Integral Vida Vidaintegral Cía. Ltda., la ejercerá la señora Marina Yolanda Moreno Morillo en su calidad de Gerente General.

RAZON: De conformidad con el numeral cinco del Artículo dieciocho de la Ley Notarial doy fe que las COPIAS FOTOSTATICAS que anteceden, SELLADAS Y FIRMADAS por mí, es reproducción exacta del ORIGINAL que he tenido a la vista  
Quito. 26 FEBRERO 2008

  
DR. OSWALDO MEJIA ESPINOSA  
NOTARIO PUBLICO EN EL CANTON QUITO

Con esta fecha queda inscrito el presente documento bajo el No. 12211 del Registro de Nombramientos Tomo No. 138

Quito, a 22 NOV. 2007

REGISTRADOR MERCANTIL

  
Dr. Raúl Cayón Secaira  
REGISTRADOR MERCANTIL





## **ACTA DE JUNTA GENERAL EXTRAORDINARIA DE SOCIOS DE LA COMPAÑÍA INSTITUTO MÉDICO INTEGRAL VIDA VIDAINTEGRAL COMPAÑÍA LIMITADA**

30-12-2007

En las oficinas de la Empresa ubicadas en la calle Inglaterra N29-25 y Acuña de esta ciudad de Quito, a los treinta días del mes de diciembre del 2007, y siendo las 9h00, se reúnen los señores socios de la compañía Instituto Médico Integra! Vida Vidaintegral Cía. Ltda., señores Miguel Ángel Pasquel Andrade, Leónidas Marcelo Cruz Benavides, Luis Gabriel Narváz Grijalva y Carlos Manuel Acosta Menéndez, propietarios de 3.000, 750, 750 y 500 participaciones sociales de un dólar de los Estados Unidos de América de valor cada una, respectivamente, con el fin de tratar el orden del día elaborado para el efecto.

Según lo establece el Art. 238 de la Ley de Compañías, estando presente la totalidad de los socios y por tanto del capital social, los socios deciden constituirse en Junta General Extraordinaria Universal.

El orden del día a ser tratado es el siguiente:

Reforma del objeto social de la compañía Instituto Médico Integral Vida Vidaintegral Cía. Ltda,

Preside la sesión el socio doctor Miguel Pasquel Andrade y actúa como Secretaria la Doctora Marina Moreno, en su calidad de Gerente General. La señora Secretaria deja constancia que se encuentra representado el cien por ciento del capital social de la Empresa. Los socios de conformidad con la ley y los Estatutos Sociales, se constituyen en Junta General Extraordinaria Universal y deciden tratar el único punto del orden del día que es la reforma del objeto social y por tanto la reforma de los estatutos sociales de la compañía Instituto Médico Integral Vida Vidaintegral Cía. Ltda.

Se entra a tratar el único punto del orden del día que es la reforma del objeto social de la compañía Instituto Médico Integral Vida Vidaintegral Cía. Ltda. En este punto, solicita la palabra la soda doctora Marina Moreno, Gerente General de la Empresa, quien expresa que se hace necesario proceder a reformar el objeto social de la compañía por cuanto se debe cumplir con normas y disposiciones emitidas por el Servicio de Rentas Internas y con lo prescrito en la Ley de Cultura Tributaria emitida por el Gobierno Nacional, por lo que, es de vital importancia para la empresa una reforma de su objeto social hacia los campos anteriormente descritos, y con este fin propone a la Junta General de Socios se tome en consideración lo manifestado para que ésta proceda a reformar el objeto social de la compañía. Sobre este tema, el señor Presidente pone a conocimiento de los socios la propuesta antes referida, resolviéndose aprobarla por unanimidad de votos del capital concurrente. Por lo tanto, se reforma el Artículo tercero de los estatutos sociales de la compañía Instituto

Médico Integral Vida Vidaintegral Cía. Ltda. que tiene que ver con el objeto social de la misma, en los siguientes términos: Artículo Tercero: OBJETO.- El objeto social de la compañía INSTITUTO MÉDICO INTEGRAL VIDA VIDAINTEGRAL CÍA. LTDA. será: a) Brindar atención médica especializada a los pacientes que concurran a la institución, enmarcados dentro de la ética y los principios de buena práctica médica; b) Organizar actividades de promoción, prevención, educación y difusión de los aspectos relacionados con la situación de las personas con diabetes, enfermedades metabólicas y cardiovasculares; c) Organizar y participar en programas de atención materno-infantil a través de actividades de asesoría genética, para la planificación familiar, orientación preconcepcional, prevención y educación de la madre con diabetes u otras enfermedades metabólicas; d) Organizar y participar en programas de detección temprana en la población a riesgo de desarrollar diabetes, enfermedades metabólicas y cardiovasculares; e) Establecer programas de prevención, detección temprana y tratamiento oportuno de las complicaciones crónicas de la Diabetes y enfermedades cardiovasculares; f) Organizar y participar en programas de capacitación para personal de salud, así como la comunidad, a través de seminarios, cursos, talleres, conferencias, campamentos, etc. g) Elaborar periódicamente material educativo e informativo para proporcionar información adecuada a las personas con diabetes, enfermedades metabólicas y cardiovasculares, sus familias y la comunidad en general; h) Establecer líneas de coordinación para el intercambio de información con organismos similares nacionales e internacionales; i) Mantener programas de investigación permanentes sobre diabetes, enfermedades metabólicas y cardiovasculares; j) Realizar proyectos de investigación científica en el área clínica, epidemiológica y de ciencias básicas en relación a la nutrición, metabolismo, enfermedades cardiovasculares, k) Proporcionar servicios de laboratorio, gabinete y otros métodos para el diagnóstico, control y tratamiento de los pacientes con enfermedades cardiometabólicas; y, l) Venta y comercialización de fármacos e insumos en general para el tratamiento y control de los pacientes con enfermedades cardiometabólicas.

Para el cumplimiento de su objeto social, la compañía podrá realizar todo acto permitido por la ley, siempre y cuando sea conexo y relacionado con su objeto social.

Hasta aquí la propuesta de reforma de estatutos sociales de la compañía Instituto Médico Integral Vida Vidaintegral Cía. Ltda., la misma que leída a la Junta General Extraordinaria Universal de socios por la señora Secretaria, es sometida a consideración de la misma por parte del señor Presidente, siendo aprobada en su totalidad y sin observación alguna, por resolución unánime de los socios.

Seguidamente, y una vez que se ha tratado en su totalidad el orden del día elaborado para el efecto, el señor Presidente concede un receso para la

redacción del Acta respectiva. Reinstalada la reunión, es leída el Acta preparada a los señores socios, y puesta a consideración de los mismos por parte del señor Presidente, es aprobada por unanimidad de votos del capital concurrente.

Se procede a levantar la sesión de Junta General Extraordinaria Universal de socios de la Empresa Vidaintegral Cía. Ltda., cuando son las IOhOO.

f) Dr. Miguel Pasquel Andrade, Presidente f) Dr. Marcelo Cruz Benavides,  
Socio

f) Dr. Luis Narváez Grijalva, Socio O Carlos Acosta Menéndez,  
Socio

Dra. Marina Moreno Morillo, Gerente General-Secretaria.

CERTIFICO: Que el Acta de Junta General Extraordinaria Universal de Socios de Instituto Médico Integral Vida Vidaintegral Cía. Ltda. que antecede, es igual a su original que reposa en el archivo de la empresa al cual me remito en caso necesario.

Quito, a 31 de diciembre del 2007.



Dra. Marina Moreno  
Morillo GERENTE  
GENERAL- SECRETARIA

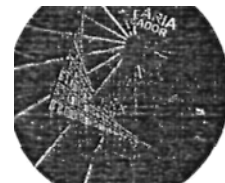
**DOCTOR OSWALDO MEJÍA ESPINOSA NOTARÍA  
CUADRAGÉSIMA CANTÓN QUITO**

**ZON: Mediante Resolución No. 08.Q.IJ.000766, dictada el siete de Marzo del año dos mil ocho, por el Doctor Wilson Guzmán Rueda, Director Jurídico de Compañías de Quito, RESUELVE APROBAR la Reforma de Estatutos de INSTITUTO MEDICO INTEGRAL VIDA**

**VIDAINTEGRAL CÍA. LTDA., otorgada ante mí el veinte y seis de Febrero del año dos mil ocho. Dando cumplimiento a lo dispuesto en dicha Resolución, en su Artículo Segundo, tomé nota de este particular al margen de la escritura matriz antes mencionada, así como también al margen de la escritura de Constitución de la Compañía otorgada ante mí el treinta y uno de Octubre del año dos mil siete. Quito, a doce de Marzo del año dos mil ocho.**



**DR. OSWALDO MEJÍA ESPINOSA < NOTARIO  
CUADRAGÉSIMO - DEL CANTÓN QUITO**





REGISTRO MERCANTIL  
DEL CANTON QUITO



ZÓN: Con esta fecha queda inscrito el presente documento y la resolución número 08.Q.II. SETECIENTOS SESENTA Y SEIS del Sr. DIRECTOR JURÍDICO DE COMPAÑÍAS de 07 de marzo de 2.008, bajo el número 0745 del Registro Mercantil, Tomo 139.- Se tomó nota al margen de la inscripción número 3411 del Registro Mercantil de veintiuno de noviembre de dos mil siete, a fs. 3044 vta., Tomo 138.- Queda archivada la SEGUNDA copia certificada de la Escritura Pública de REFORMA DE ESTATUTOS de la Compañía "INSTITUTO MÉDICO INTEGRAL VIDA VIDAINTEGRAL CÍA. LTDA.", otorgada el veintiséis de febrero del año dos mil ocho, ante el Notario CUADRAGÉSIMO del Distrito Metropolitano de Quito, DR. OSWALDO MEJÍA ESPINOSA.- Se fijó un extracto para conservarlo por seis meses, según lo ordena la Ley, signado con el número 0450.- Se da así cumplimiento a lo dispuesto en el ARTÍCULO TERCERO de la citada resolución, de conformidad a lo establecido en el Decreto 733 de 22 de agosto de 1975, publicado en el Registro Oficial 878 de 29 de agosto del mismo año.- Se anotó en el Repertorio bajo el número 010476.- Quito, a catorce de marzo del año dos mil ocho.- EL REGISTRADOR.-



*Raúl Gaybor Secaira*  
DR. RAÚL GAYBOR SECAIRA  
REGISTRADOR MERCANTIL  
DEL CANTÓN QUITO



RG/mn.-

ANN

**REPÚBLICA DEL ECUADOR SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS**

RESOLUCIÓN No. 08.Q.D.000766

Dr. Wilson Guzmán Rueda  
Director Jurídico de Compañías

**CONSIDERANDO:**

*QUE se han presentado a este Despacho tres testimonios de la escritura pública otorgada ante el Notario Cuadragésimo del Distrito Metropolitano de Quito el 26 de Febrero de 2008 que contiene la reforma de estatutos, de INSTITUTO MEDICO INTEGRAL VIDA VIDAINTEGRAL CÍA. LTDA.', con la solicitud para su aprobación;*

*QUE el Departamento Jurídico de Compañías, mediante Memorando No. 232 de 7 de Marzo de 2008 , ha emitido informe favorable para su aprobación;*

*EN ejercicio de las atribuciones asignadas mediante Resolución No.ADM.07231 de 16 de agosto de 2007;*

**RESUELVE:**

*ARTICULO PRIMERO.- APROBAR la reforma de estatutos, de INSTITUTO MEDICO INTEGRAL VIDA VIDAINTEGRAL CÍA. LTDA., en los términos constantes en la referida escritura; y, disponer que un extracto de la misma se publique, por una vez, en uno de los periódicos de mayor circulación en el Distrito Metropolitano de Quito.*

*ARTICULO SEGUNDO.- DISPONER: Que el Notario Cuadragésimo del Distrito Metropolitano de Quito, tome nota al margen de las matrices de la escritura pública que se aprueba y de la de constitución, en su orden, del contenido de la presente Resolución; y, sienta en las copias las razones respectivas.*

*ARTICULO TERCERO.- DISPONER: Que el Registrador Mercantil del Distrito Metropolitano de Quito, inscriba la escritura y esta Resolución; tome nota de tal inscripción al margen de la constitución y sienta en las copias las razones del cumplimiento de lo dispuesto en este artículo.*

*Cumplido lo anterior, remítase a este Despacho copia certificada de la escritura pública.*

*"COMUNIQUESE.- DADA y firmada en el Distrito Metropolitano de Quito, 07 de Marzo de 2008*

Wilson Guzmán Rueda  
Director Jurídico de Compañías

EXP. 159021  
Tr. 01.1,08.000197

## ANEXO TRES

### PERMISOS DE FUNCIONAMIENTO



MINISTERIO DE SALUD PÚBLICA  
DIRECCIÓN PROVINCIAL DE SALUD DE PICHINCHA

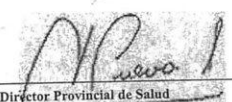
VIGILANCIA SANITARIA PROVINCIAL

PERMISO DE FUNCIONAMIENTO N° 244079


AÑO 2009



Código del establecimiento: 17329  
Nombre o razón social del establecimiento: CENTRO MEDICO INTEGRAL VIDA  
Nombre del propietario o representante legal: MORENO MORILLO MARINA YOLANDA  
N° RUC del establecimiento: 1707178669001 C.C. del propietario del establecimiento: 1707178669  
Ubicación del establecimiento: QUITO / Ciudad / CHAUPIGRUZ GATORCE / Parroquia /  
INGLATERRA 231 Y ACUÑA / Calle principal / N° / Intersecciones / 2562440 / Teléfono / Fax / e-mail /  
Tipo del establecimiento: CENTROS MEDICOS  
Categoría: DE CUATRO O MAS ESPECIALIDADES  
Actividad (es): ATENCION MEDICA  
Orden de pago N°: 17031732909 Valor: \$ 31.39  
Fecha de Expedición: 13/07/2009 / Día / Mes / Año / Fecha de Vencimiento: 31 / 12 / 2009 / Año

  
Director Provincial de Salud

DR. JORGE CUEVA AYALA

  
Coordinador de Vigilancia Sanitaria Provincial

DRA. GLORIA ARBELAEZ MD, MBD, MPHP

Nota: Las condiciones bajo las cuales fue autorizado el funcionamiento son verificables en cualquier momento.



C/9 237 81



**CUERPO DE BOMBEROS  
DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO**

RUC 1768097950001

2008006489



Nº.0002076

**PERMISO DE FUNCIONAMIENTO**

NOMBRE DEL LOCAL INSTITUTO MEDICO INTEGRAL VIDA  
 REPRESENTANTE LEGAL YOLANDA MORENO  
 DIRECCIÓN INGLA TERRA N24-25 Y A CUÑA  
 ACTIVIDAD INSTITUTO

El Cuerpo de Bomberos del Distrito Metropolitano de Quito, en atención a la solicitud presentada y mediante la inspección  
 Nº: 52515 con fecha 20-February-2008 realizada por el inspector ANDINO VICTOR Considerando  
 que este establecimiento, cumple las Disposiciones y Normativas del Art: 35 de la LEY DE DEFENSA CONTRA INCENDIOS,  
 concede el **PERMISO DE FUNCIONAMIENTO** válido por el año 2008

Emitido por: RODRIGUEZ  
CBDMQ

Quito, a 14-March-2008

SECRETARÍA CB-DMQ

GESTIÓN DE RIESGOS CB-DMQ