



**INFORME DEL GERENTE GENERAL DE  
ODONTOCARE S.A. A LA JUNTA  
GENERAL DE ACCIONISTAS**

**EJERCICIO 2011**



**Guayaquil, Abril 2012**

**CONTENIDO**

- 1) Carta del Gerente General a los Accionistas.
- 2) Análisis De Estados Financieros Del Ejercicio 2012.
- 3) Resultados Clínicas y actividades principales
- 4) Conclusiones.



## 1) CARTA A LOS ACCIONISTAS:

Estimados Accionistas

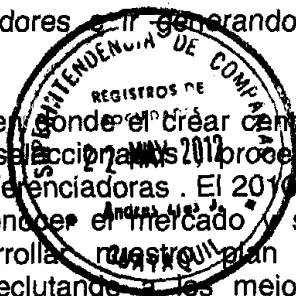
Odontocare este año se ha preparado para asumir el reto de ser el líder de la prestación dental en el Ecuador. Siendo parte de una corporación que ya es líder, Odontocare no puede ser la excepción. Desde hace año y medio que iniciamos este camino, entusiasmados por la acogida dentro de los PMF, éxito que llevo al presidente de la corporación a aceptar un reto diferente al que la corporación venia tomando: hacer de la prestación dental un negocio con vida propia. Posicionarnos como el más completo servicio dental en su categoría en el país y rentabilidad para los accionistas serían los objetivos de la empresa. Para ello planificamos iniciar en darle al negocio bases sólidas que permitan posteriormente poder ofrecer servicios diferentes, innovadores, con calidez y alta tecnología.

Un claro objetivo, un inmenso entusiasmo, basados en valores éticos irrenunciables han llevado a un valioso equipo de personas a luchar para posicionar a esta novel empresa.

El camino al liderazgo nos puso a cumplir lo antes posible nuestro primer objetivo: el Posicionamiento. La tarea no se presentaba muy fácil tomando en cuenta que la odontología en el país está diseminada en más de 14.000 odontólogos, algunos agrupados en redes de clínicas, concentrados el 70% en las 2 principales ciudades del país. En ambas ciudades los consultorios dentales se concentran más de 60% en las mismas zonas donde debemos de estar nosotros. Adicionalmente teníamos que lidiar con otra situación, la cultura dental de la población. La valoración del costo beneficio para preservar los dientes en nuestra cultura es casi nula, el 80% de las personas prefieren sacarse los dientes que mantenerlos en boca, adicionalmente no están acostumbrados a invertir en odontología.

Conscientes de que con estas condiciones del mercado deberá construir su liderazgo Odontocare, vimos oportunidades y en Odontocare apuntamos a ser diferentes, a reinventarnos como proveedores de un sistema y productos diferenciados. El plan de acción deberá incluir ofrecer una cálida atención, modernas instalaciones, a un precio accesible, pero con mucha creatividad e innovación para hacernos atractivos como prestadores de servicios generando la preferencia de la población.

Con el objetivo claro, diseñamos una planificación en la que el crear centros dentales muy bien equipados, con profesionales seleccionados y procesos estandarizados e innovación sentarían las 4 bases diferenciadoras. El 2010 lo dedicamos a desarrollarnos como empresa y a conocer el mercado y sus necesidades. El 2011 nos dedicamos a desarrollar nuestro plan de posicionamiento, crecer en número de sillones, reclutando a los mejores



profesionales, crear más que consultorios que sean centros de atención integrales y tratando de crecer cerca de nuestros clientes.

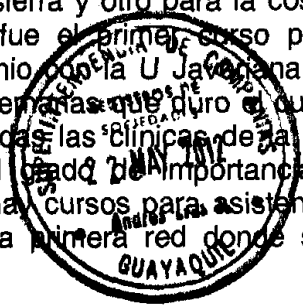
El 2011 pasara a la historia de Odontocare como el año donde sentamos los pilares para el camino al futuro.

### **Nuestros Profesionales**

Los tratamientos efectivos se hacen con profesionales de nivel. En medicina como en odontología equipos modernos son muy importantes para recuperar la salud , pues para eso nos llegan los pacientes, pero esto no sirve si no le damos más importancia al nivel de quien estará detrás del ese equipo.

Somos convencidos en que la selección de los profesionales será en parte gran responsable de la generar la preferencia del público. Somos exigentes en ello. En ambas ciudades se reclutaron a profesionales donde una intachable hoja de vida ética es el primer requisito para formar parte de este equipo. Hoy somos más de 90 personas que formamos Odontocare. Me he sentado con cada uno de ellos para decirles lo que es ser parte de esta compañía , lo que espero de ellos, y lo que haremos por ellos. Un ambiente laboral cuya regla número uno es el compromiso con la salud del paciente y la solidaridad con el compañero. Este compromiso de equipo nos ha llevado a obtener índices altos en Great Place to Work, , siendo en apenas nuestro primer año de vida líderes en la industria dental local . Hoy podemos decir orgullosos que la relación entre nuestro equipo es envidiable y reconocida nacionalmente .Docenas de odontólogos mensualmente se acercan a nuestras oficinas deseando colaborar con la empresa, vienen de todas las empresas competidoras , donde la razón principal para estar con nosotros es el buen ambiente y profesionalismo que ofrecemos.

La capacitación de nuestros profesionales lo hemos acogido, por la importancia comentada, como algo propio. Para ello creamos el centro de educación continua odonto care , o conocido internamente como el CECOD. Su objetivo: ofrecer actualización en el conocimiento de la odontología. En el 2011 impartimos 2 charlas a la red de clínicas unibanco, una costa y otra sierra, el primer curso de carillas teórico- práctico, uno para sierra y otro para la costa. Pero la actividad más importante por ser único, fue el primer curso para auxiliares dentales . Este se impartió por un convenio con la U Javeriana de Colombia quien nos envió su profesor titular por 2 semanas que duro el curso tanto para sierra como costa , con tal éxito que todas las clínicas de la red unibanco nacionalmente decidieron asistir dado el grado de importancia y temática tratada. Cabe recalcar que en el país no hay cursos para asistentes dentales. Podemos decir con orgullo que somos la primera red donde sus auxiliares han sido debidamente entrenadas.



### **Incremento de capacidad de atención.**

Lo primero para pensar en cosas grandes era crecer. El 2011 ha sido intenso , en crecimiento en capacidad de atención , nuevas instalaciones , esto nos armaría no solo de una red , sino que nos daría más presencia como empresa y así más oportunidades de comercializar nuestra prestación. El proceso se iniciaría con estandarizar la arquitectura de las clínicas , dimensiones, equipos, costos definidos. Podemos decir que hoy somos capaces de armar una clínica sin problemas, con ratios de capacidad de atenciones según el tamaño de la población a la que atenderemos.

En el 2010 terminamos con 3 clínicas, 2 en Guayaquil y 1 en Quito 12 sillones a nivel nacional y una ocupación sobre el 45 % . El incremento de citas se daba de forma importante a finales del 2010, necesitando más sillones no solo para poder recibir este crecimiento sino para ser un producto con mayor presencia para el posicionamiento , estando en más lugares, estando más cerca de los usuarios .

Este trabajo nos llevó a que en el 2011 hayamos casi triplicado nuestra presencia nacional y capacidad de atención. Ya hemos pasado los 30 sillones, 6 clínicas dentro de los PMF , 2 clínicas propias fuera de los PMF, estamos en las 3 ciudades principales, contamos con un centro de diagnóstico Radiográfico, un quirófano , una clínica de especialidades de 10 sillones

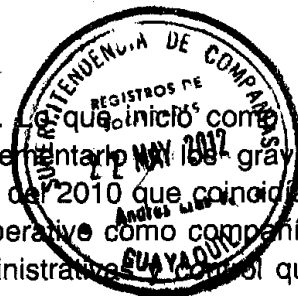
Esta gestión nos ha posicionado como el mayor proveedor de sillones propios en el país.

### **Crecimiento de pacientes nuevos :**

En odontología aquellas clínicas que no trabajan para tener una importante flujo de pacientes nuevos tienden a desaparecer. Esta gestión tiene relevante importancia en Odontocare, especialmente para utilizar la nueva infraestructura. A pesar de la poca publicidad de nuestra marca y la no comercialización de nuestros productos, hemos crecido de tener 400 pacientes nuevos mes en el 2010 a superar en el 2011 los 1100 pacientes nuevos por mes , lo cual en apenas 2 años es un record de la industria en el país .

### **Gestión Unibanco**

Esta gestión nos llena de satisfacciones diariamente. Lo que comenzó como un desafío ,por la rapidez con que tuvimos que implementarlo por los graves problemas iniciales que tuvimos que resolver a inicios del 2010 que coincidían con todos los preparativos de nuestro primer mes operativo como compañía. Podemos decir que hoy el servicio , ejecutorias administrativas y control que hemos desarrollado en la red y los productos Unibanco, son exitosos , y nos



tienen orgullosos en poner nuestro grano de arena para consolidar este importante negocio corporativo.

Contamos con una red de más de 40 clínicas a nivel nacional. Importante recalcar que como Odontocare somos responsables del 45% de las atenciones del negocio unibanco. Nuestro nivel de satisfacción llega al 99,9 % , poniéndonos como un ejemplo de calidad, permitiéndonos al día de hoy ser catalogados como los proveedores líderes en esta categoría en el país.

### **Clínica de Especialidades :**

Como todo un hito en la odontología del país ha sido calificada nuestra clínica de especialidades Udimef, a tal punto que ya es un icono de referencia y de preferencia de nuestros pacientes . Cada visitante nos comenta que se siente contento y relajado en esta clínica y la razón principal es su ambiente, de amplias salas de espera cuyo diseño fue pensado en recrear una sala social cálida, con sillonería y decoración que simulen mas un ambiente hotelero . Complementado con TVcable, heladería, anfitrionas , recepción a disposición del paciente, y zonas clínicas especializadas, hacen de esta clínica algo de un nivel diferente , algo innovador , algo de lo que estamos orgullosos en ofrecer a las personas.

Reúne las características del nuevo concepto de clínicas, con centro radiográfico, quirófano para cirugías orales, y sus 10 sillones equipados con tv para cada sillón y agrupados por especialidad.

La intención es que este proyecto en el 2013 también lo desarrollemos en la ciudad de Quito.

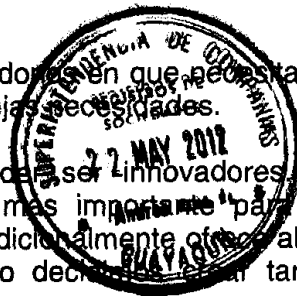
### **Innovación:**

En un negocio donde el 98 % de las atenciones son para calzar o sacar dientes, donde el 100% de los profesionales lo ofrecen, debemos de hacer cosas diferentes si deseamos sobresalir y generar preferencia.

Los ejemplos que tenemos de éxito en lugares con similares características nos llevan a una sola respuesta: la innovación.

El secreto estaría en hacerlo antes que otros , basándonos en que necesita la gente, como lo desea y crear nuevas respuestas a viejas necesidades.

La odontología nos presenta situaciones para poder ser innovadores. A diferencia de la medicina, cuyo impulso de uso mas importante para la población es estar con una dolencia, la odontología adicionalmente ofrece algo diferente que impulsa al uso: lucir mejor. Para ello decidimos crear tanto



tratamientos con este objetivo como valores agregados a los tratamientos existentes, empaquetarlos y proponerlos de forma diferente. La tecnología que incorporemos será importante, así el cómo se ofrecería.

Una condición adicional es el precio, e incluir formas de pago con crédito directo en tratamientos que tomen muchos meses como ortodoncia, por el nicho en el que nos desenvolvemos y por la educación de la población en referencia a la valoración.

En el 2011 nos concentramos en darle a nuestras especialidades un enfoque que atraiga a ese nicho que desea verse mejor y que cada día crece más. Con éxito de acogida están nuestra ortodoncia con braquets invisibles, nuestras diferentes técnicas de blanqueamiento, la vacuna para la caries, las carillas de cerámico que no necesitan tallado, los implantes y cirugía de terceros molares con sedación, empaquetamientos de ortodoncia con limpiezas incluidas durante todo el tratamiento.

### **El futuro de Odontocare**

En el mundo de la medicina y la odontología los prestadores están teniendo un rol diferente, por preferencias de los usuarios, están migrando a comercializar su prestación, ofreciendo odontología pre pagada, con alternativas mucho más atractivas que las compañías que lo han vendido haciendo y que no son prestadores. Casos de éxito se dan diariamente en todos los países y hoy es la tendencia mundial. Su fortaleza se debe principalmente a la preferencia que el usuario le da a ser atendido directamente en el centro contratado, ya sea porque está cerca de su casa, precios y empaquetamiento de tratamientos, porque en estos centros encontró el odontólogo de confianza que no desea cambiar, estas situaciones no se le dan a los usuarios con las compañías no prestadoras.

Odontocare ya ha sentado las bases para esta migración hacia la comercialización de su prestación en el 2012, el cual deberá convertirse en su principal gestor de pacientes. Hoy tiene las herramientas necesarias que son sus clínicas, la innovación constante en los tratamientos y una alta aceptación del mercado como lo demuestra nuestro crecimiento constante de pacientes nuevos.

Podemos decir que hoy tenemos una empresa que está enrumada en el liderazgo de la industria, capaz de solucionar las necesidades dentales de las personas, en contribuir con el país, con la colaboración, con responsabilidad y perseverancia, inventando caminos nuevos a viejas necesidades.

Este 2011 en lo personal fue un año difícil, comprendí que la felicidad de las personas está pegada con saliva, y que puede despegarse en cualquier momento y que debemos aprovecharla porque durara poco. Puedo decirles con franqueza que en Odontocare hago lo que me gusta y me interesa, lo que espere hacer realidad desde hace muchos años, y para mi suerte , lo estoy haciendo acompañado de gente con valores y principios que comparto.

Por ello mi agradecimiento primero a Dios ,pues sin su cobijamiento me hubiera sido más difícil superar este año , a mi familia , comenzando por Denise, mi esposa, quien con paciencia y entrega incondicional me ayuda a ser mejor persona para todos, a Denise , Dominique, Federico y Ornella , mis hijos razón principal de mi vida y esfuerzo diario, a mis compañeros de trabajo, pues son ellos los verdaderos valientes, los que han confiado en mí para llevarlos a sus metas , a los accionistas por creer en mí proyecto , por su paciencia y apoyo en estos casi 2 años en que me han permitido hacer realidad mi sueño , que hoy ya es de todos, el que ya está enrumado a dar los beneficios que esperamos, gracias queridos accionistas , una especial atención de agradecimiento me permito hacer a Juan Sevilla , pues nunca había tenido un jefe, gracias por creer y por la paciencia, hubiera sido más difícil mi adaptación sin su guía con sus asertivos consejos , compensando mis flaquezas , las que me esfuerzo día a día por superarlas , en el descubrí una persona con valores que son ejemplo a seguir , haciendo la diferencia , me honro en compartir su amistad.

Un afectuoso abrazo ,



FEDERICO LEBED QUEIROLO  
Gerente General  
Odontocare SA





## 2) ANALISIS DE LOS ESTADOS FINANCIEROS DEL EJERCICIO 2011

### 2.1 Estado de Pérdidas y Ganancias:

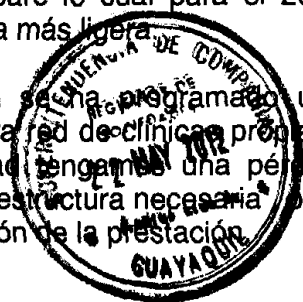
Los ingresos operacionales llegaron a 1.712 (miles) frente a un ingreso de 1.291 (miles) contabilizado en el año 2010 lo que se traduce en un crecimiento en producción clínica del 33%, lo que significa un importante resultado ya que es nuestro primer año como empresa consolidada en la prestación de los servicios odontológicos .

Los costos operacionales estuvieron en 874 (miles) que frente al ingreso significa una participación del 51% del total del mismo. Observamos un incremento del 12% debido al incremento en la capacidad de atención en las nuevas clínicas incorporadas a nuestra red de servicio como marca Odontocare.

Los gastos del negocio llegan a 456 (miles) que corresponden al 27% del ingreso total, este rubro toma especial importancia en el pago de los servicios de las áreas de apoyo que nos presta nuestra empresa hermana, LatinoMedical que aunque siendo un monto variable asciende a 16 (miles) promedio mensual, 195 (miles) como valor anual. También una variable importante es la provisión del gasto de Mercadeo ya que en los tres primeros años de introducción al mercado de una empresa la gestión de mercadeo y posicionamiento toma vital importancia.

Los gastos generales de administración ascienden a 598 (miles) que corresponden al 35% del total del ingreso, los rubros más altos los encontramos concepto de servicios correspondientes a Adsamed que ascienden a un valor de 168 (miles). Adicional a esto encontramos la implementación de la nueva estructura de Odontocare lo cual para el 2012 hemos reconsiderado e implementado una plataforma más ligera.

En una empresa que inicia en cuya planificación se ha programado una importante inversión en la infraestructura de nuestra red de clínicas propias , se justifica que en estos año y medio de actividad tengamos una pérdida operacional. En vista de que ya contamos con la infraestructura necesaria para el año 2012 se ha planificado iniciar la comercialización de la prestación



### 3) PRINCIPALES ACTIVIDADES Y RESULTADOS POR ÁREAS

#### Atenciones Odontológicas:

En nuestro afán de dedicarnos a la prestación odontológica, debemos recalcar el incremento considerable en consultas realizadas por un total 49 (miles) respecto a 44 (miles) que corresponde a un crecimiento del 10% con una capacidad instalada al 65%. A mediados del año, nos vimos en la necesidad de crear 2 puntos más de atención lo cual logramos hacer realidad la Clínica de Especialidades y el proyecto Piazza Ceibos en Guayaquil, aumentando nuestros sillones en un 70% , cerrando el año con una ocupación del 41%. Aquí un cuadro comparativo de consultas en los años 2010 vs 2011,

TOTAL GUAYAQUIL-QUITO-CUENCA	OCUPACION POR SILLON	
	Año 2010	Año 2011
Enero	3.208	3.852
Febrero	2.869	3.978
Marzo	4.187	4.625
Abril	3.762	4.132
Mayo	3.672	4.140
Junio	4.168	4.268
Julio	4.203	4.256
Agosto	4.158	4.426
Septiembre	3.698	4.207
Octubre	3.590	4.156
Noviembre	3.908	3.241
Diciembre	3.456	3.845
<b>Total</b>	<b>44.879</b>	<b>49.126</b>
	<b>Diferencia</b>	<b>10%</b>

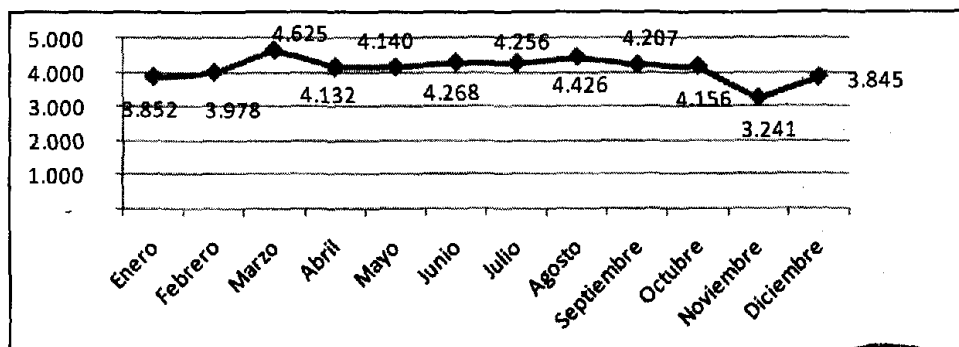


Dentro de estas consultas recalcamos la distribución por categorías de doctor clínico y especialistas, con su respectivo precio promedio. Cabe destacar que el aumento de pacientes no es la única meta sino que haya crecimiento en pacientes de especialidades, pues como podrán ver el precio promedio es 3 veces superior.

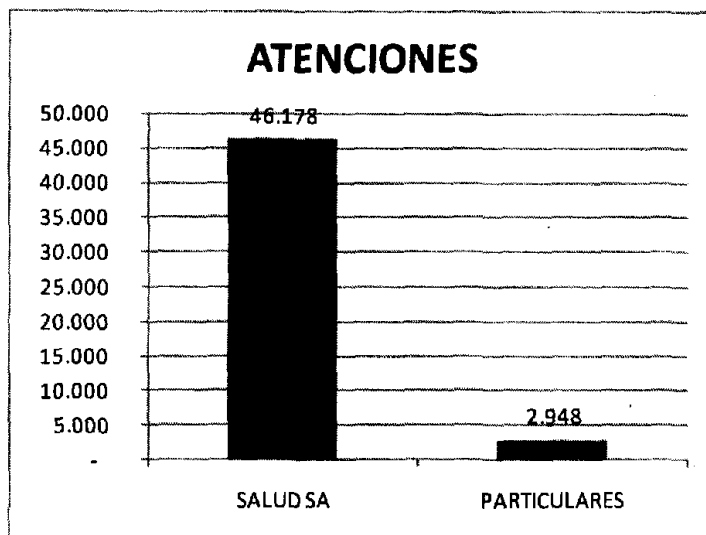
TOTAL GUAYAQUIL + QUITO + CUENCA OCUPACION POR SILLON 2011 Y POR CLINICO Y ESPECIALISTA	OCUPACION POR SILLON 2011	
	CLINICOS	ESPECIALISTAS
Enero	3.098	754
Febrero	3.200	778
Marzo	3.890	735
Abril	3.244	888
Mayo	3.389	751
Junio	3.366	902
Julio	3.490	766
Agosto	3.708	718
Septiembre	3.137	1.070
Octubre	3.394	782
Noviembre	2.645	596
Diciembre	2.618	1.227
<b>Total</b>	<b>39.179</b>	<b>9.947</b>

PRECIO PROMEDIO	\$ 17,70	\$ 63,81
-----------------	----------	----------

A continuación un evolutivo de consultas del año 2011,

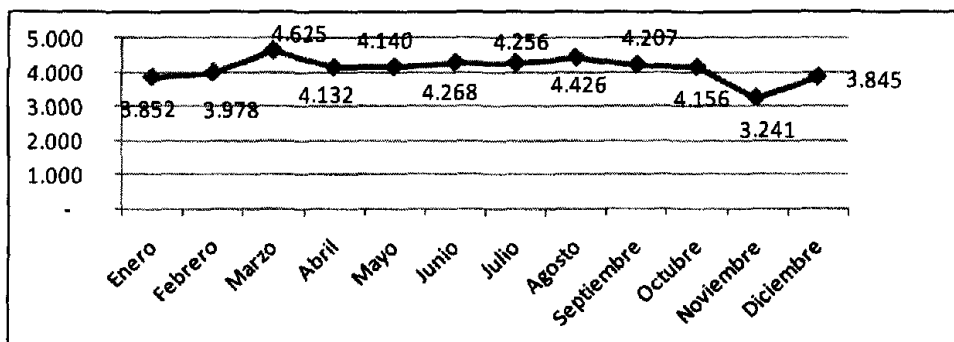


Un punto de mucha importancia es la participación de consultas que tenemos con respecto a la cartera de Salud SA, el universo de nuestra cartera de pacientes atendidos es de 49 (miles) teniendo un 94% de pacientes afiliados a Salud SA.



#### Pacientes Nuevos,

Uno de los factores más importantes de nuestra gestión, se centra en los pacientes nuevos lo cual dentro de nuestro negocio debe de estar siempre por encima del 20% del total de las atenciones para que el negocio sea rentable y continuar con el ciclo evolutivo de los tratamientos que inicia en el odontólogo clínico, continua con el especialista para luego mantenerse como constante en el odontólogo clínico en sus citas de control y limpieza. A continuación un cuadro del evolutivo anual expresado porcentualmente,



### Gestión de Unibanco,

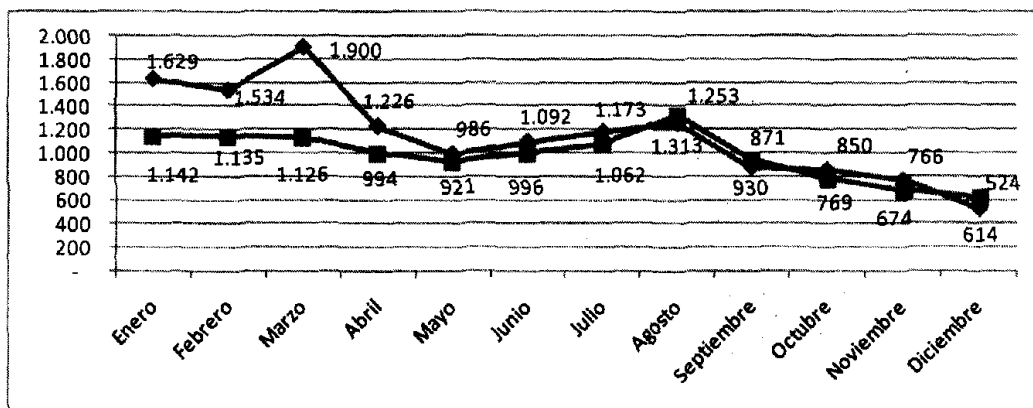
El convenio con Unibanco tuvo un rol importante respecto a los ingresos totales teniendo una participación del 25% con un valor total de 424 (miles) a lo largo del año 2011 distribuidos en Plan Emergencial y Plan Total Familiar.

Cabe recalcar la migración sufrida del Plan Emergencial al Plan Total Familiar con un impacto negativo en el Plan Emergencial ya que disminuyó considerablemente la cartera y por consiguiente la incidencia en cuanto a las citas agendadas que inicialmente el promedio de citas por mes era de 155 a nivel de toda la red a nivel nacional, para cerrar el año con un promedio de 50 citas totales.

Por otro lado, el Plan Total Familiar sufrió una activación importante con impacto positivo iniciando el año con un promedio de 903 citas para cerrar el último semestre con un promedio de 844 citas en nuestra red a nivel nacional. Si bien es cierto hay un decrecimiento en número de citas, esto alimenta negativamente la siniestralidad de la cuenta, lo cual es positivo para los ingresos generados por la venta de este plan.

Para el año 2012 se realizara una re-activación del Plan Emergencial, lo cual esperamos un impacto positivo en cuanto a ingresos por los planes y otros ingresos generados por la ejecución de tratamientos no incluidos en el plan, y continuar manteniendo al mínimo la siniestralidad de la cuenta.

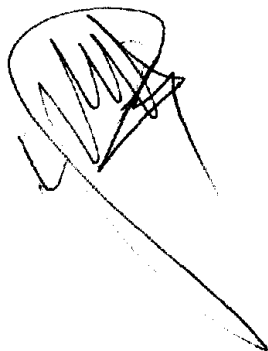
Importante la gestión de Odontocare en la prestación Unibanco, en la totalidad de citas agendadas por este convenio, alrededor de 1400 mensuales en la totalidad del convenio, Odontocare atiende un promedio de 921 que corresponden al 40% de la siniestralidad de la cartera.



#### 4) CONCLUSIONES:


Dándose cumplimiento a las disposiciones de la junta general y del directorio, el año 2011 fue el año donde nos concentramos en dotar a Odontocare de la infraestructura necesaria que permitirá desarrollar todo su potencial. Cumplimos con la visión y reto que nos impusimos, con orgullo podemos decir que hemos puesto a Odontocare como líder de la odontología nacional en apenas 18 meses de creada, todo un record. El esfuerzo ha sido en todo sentido, un equipo comprometido en brindar calidad, calidez y entrega.

El crecimiento con relación al 2010 fue importante y para el 2012 el reto es aún mayor, está lleno de nuevas metas en atenciones, nuevos proyectos para el control del negocio, principalmente nos centraremos en la comercialización de nuestra prestación, que es nuestro futuro. No me cabe la menor duda que con la misma creatividad y cariño que le ponemos en el día a día a esta empresa lograremos las nuevas metas propuestas.

A handwritten signature in black ink, consisting of several stylized, overlapping loops and a long, sweeping tail that extends downwards and to the right.

REPUBLICA DEL ECUADOR  
 MINISTERIO DE REGISTRO Y  
 MANEJO DE LA IDENTIDAD

IDENTIFICACION  
 NÚMERO 0906538301-1  
 LEBED QUEIROLO FEDERICO ALBERTO  
 GUAYAS GUAYAGUIL CARBO CONCEPCION  
 9 SEPTIEMBRE 1959  
 DISEÑO 0006 12756 M  
 GUAYAS GUAYAGUIL  
 CARBO CONCEPCION 1959



GUAYAGUIL  
 PRIMARIA  
 SECUNDARIA  
 TERCER NIVEL  
 GUAYAGUIL  
 REN 0175342  
 Gys

REPUBLICA DEL ECUADOR  
 CONSEJO NACIONAL ELECTORAL  
 CERTIFICADO DE VOTACIÓN  
 REFERENDUM Y CONSULTA POPULAR 07/05/2011

148-0006  
 NÚMERO

0906538301  
 CÉDULA

LEBED QUEIROLO FEDERICO ALBERTO

GUAYAS	SAMBORONDON
PROVINCIA	CANTON
LA PUNTA LA SATELITE	ZONA
PARROQUIA	

*Radio Leonel*  
 P. PRESIDENTA (E) DE LA JONTA

