



**ODONTOCARE S.A.**

**JUNTA GENERAL DE ACCIONISTAS**

**Mayo 3, 2013**



INFORME DE LA ADMINISTRACION DE  
ODONTOCARE S.A. A LA JUNTA GENERAL  
DE ACCIONISTAS

EJERCICIO 2012

Guayaquil, Mayo de 2013

## **CONTENIDO**

1. Cumplimiento de objetivos previstos para el ejercicio económico materia del informe.
2. Cumplimiento de las disposiciones de la Junta General y el Directorio;
3. Información sobre hechos extraordinarios producidos durante el ejercicio, en el ámbito administrativo, laboral y legal.
4. Situación financiera de la compañía al cierre del ejercicio y de los resultados anuales, comparados con los del ejercicio precedente.
5. Propuesta sobre el destino de las utilidades obtenidas en el ejercicio económico.
6. Recomendaciones a la junta general respecto de políticas y estrategias para el siguiente ejercicio económico.
7. El estado de cumplimiento de las normas sobre Propiedad Intelectual y Derechos de Autor por parte de la compañía.

## **1. Cumplimiento de objetivos previstos para el ejercicio económico materia del informe**

Queridos y respetados Accionistas:

Hoy estamos reunidos en este auditorio para presentarles la gestión realizada durante todo el año 2012, dejando claro que pese a que no fui el Gerente General durante todo ese periodo, sí tuve la oportunidad de estar enterado de la gestión de la misma por ser parte de su Directorio.

Para empezar, es importante recordar que la economía del país durante el año 2012 tuvo un buen comportamiento, la inflación del año estuvo en 4,16%, el dólar mantuvo un deterioro en su poder cambiario frente a las monedas de países vecinos mejorando con esto el poder competitivo del país frente a los precios internacionales.

Es fundamental para comprender el negocio en el que estamos, dar una mirada a los indicadores de atención dental en el país. Es una realidad que la atención odontológica en el Ecuador es deficitaria comparada con diferentes partes del mundo y de Latinoamérica, hay un dato que llama particularmente la atención y es que en odontología tenemos 1,7 odontólogos por cada 1.000 habitantes cuando el promedio regional está en 12 odontólogos por la misma población. Esto sin lugar a dudas es una respuesta de no tener un servicio mucho más masificado y donde el acceso al servicio dental de alta calidad no es fácil y además costoso.

En temas de calidad, es importante identificar que hay muy pobre desarrollo en el país sobre políticas que lleven a que la prestación odontológica se haga con los mejores estándares internacionales, incluso el nivel de seguimiento y análisis por parte del Estado, a esta importante área de la salud del ser humano aún es distante y de poco interés.

Si en un país del entorno, la caries es la primera causa de consulta o de atención en salud, es imposible abandonar la idea que con un servicio bien estructurado y con una gestión acorde a las necesidades de nuestra población, podamos tener un negocio que apalanque una necesidad sentida de la comunidad a la cuál atendemos.

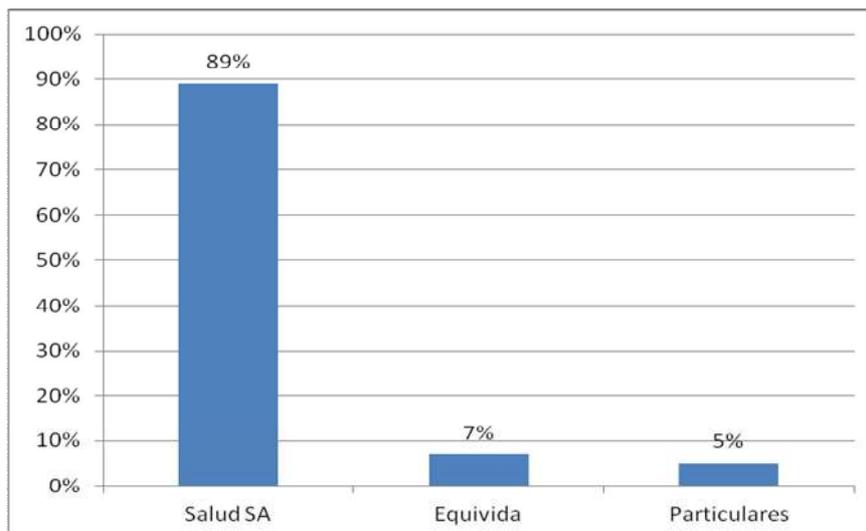
Puedo decir que el 2012 fue un año de mucha complejidad para Odontocare S.A., se esperaba un despunte de atenciones importante en este año, que por múltiples situaciones no se dio, logrando solo un 2% de incremento en el número de atenciones odontológicas; sin embargo, en lo que se refiere a los ingresos se obtuvo un incremento del 34%, que estando distante del objetivo planteado, tuvo un despunte considerable. Es importante destacar que se realizó un incremento de precios a los clientes que son afiliados a Saludsa y que tenían un descuento por esta situación, actualmente el precio es unificado lo que significó aproximadamente un 15% de mejora en los ingresos de estos clientes, por otro lado, el realizar atenciones de mayor complejidad en

especialidad, también contribuyó para que se logre esté incremento en los ingresos. Para una mayor claridad presento los siguientes cuadros preparados por Jaime Gonzalez, Subgerente Administrativo quien se encuentra en esa posición desde la anterior administración:

TOTAL GUAYAQUIL-QUITO	OCUPACION POR SILLON	
	Año 2011	Año 2012
Enero	3.852	4.180
Febrero	3.978	3.524
Marzo	4.625	5.633
Abril	4.132	4.524
Mayo	4.140	4.303
Junio	4.268	4.521
Julio	4.256	4.102
Agosto	4.426	4.674
Septiembre	4.207	3.736
Octubre	4.156	3.775
Noviembre	3.241	3.698
Diciembre	3.845	3.590
<b>Total</b>	<b>49.126</b>	<b>50.260</b>
	<b>Diferencia</b>	<b>2%</b>

Como se puede evidenciar, el crecimiento en número de atenciones a lo largo del 2012 tuvo dos momentos: uno en el primer trimestre que arrancó con mejores perspectivas; y, un segundo semestre donde incluso en varios meses se atendieron menos clientes que en el año 2011. Esto generó sin lugar a dudas graves problemas de liquidez en la empresa, demora en los pagos a los proveedores más importantes, empezando por los dueños de locales donde estábamos ubicados, proveedores de insumos y elementos administrativos.

El 96% de los clientes atendidos por Odontocare S.A. provienen de clientes que se atienden en los centros médicos donde están ubicados los centros odontológicos y de empresas del Grupo Futuro S.A. como lo es Equivida; solo un 4% de las atenciones se pueden identificar como clientes que no tienen seguro de Saludsa o un plan dental con Equivida, esto hace ver que no hay un gran atractivo de clientes no afiliados, que se hubiesen atendido en los locales que se abrieron por fuera de las instalaciones de los hoy llamados centros médicos VERIS. Adjunto el cuadro preparado para tal fin.



En cuanto a los costos tuvimos un incremento del 7% logrando una mejor eficiencia comparado con el año anterior, pasando de una relación de costo/ingreso de 51% a 47%.

Los gastos de administración se incrementaron en un 30%, especialmente en las remuneraciones fijas y variables, gastos de arriendo y adecuación de oficina donde el incremento es de 43%.

Los gastos de administración son menores a los presupuestados, dado por actividades de ahorro establecidas y, un mejor precio de negociación en las actividades de áreas de apoyo brindadas por Latinomedical durante todo el año 2012.

El resultado final es de USD \$16.260 de utilidad frente a un presupuesto de USD \$103.596 lo que significa un cumplimiento del 16% de la neta.

### 1.1 Gestión de Unibanco

El convenio con Unibanco tuvo un rol importante respecto a los ingresos totales, teniendo una participación del 20%, con un valor total de 422 (miles) a lo largo del año 2012, distribuidos en Plan Emergencial y Plan Total Familiar, con una participación del 11% y del 89%, respectivamente.

A continuación presentamos un cuadro que evidencia el número de atenciones brindado por cada uno de los planes en mención:

		Emergencial	Familiar	citas totales
2012	Enero	40	682	722
	Febrero	24	659	683
	Marzo	26	897	923
	Abril	25	734	759
	Mayo	23	704	727

	Junio	19	741	760
	Julio	20	902	922
	Agosto	36	1033	1069
	Septiembre	15	765	780
	Octubre	13	809	822
	Noviembre	17	695	712
	Diciembre	4	487	491

## **2. Cumplimiento de las disposiciones de la Junta General y el Directorio.**

Se ha evidenciado hubo alto apego a las disposiciones de la Junta General y del Directorio dentro de las actividades realizadas el año anterior. Todo el año de gestión estuvo enmarcado por dificultades económicas y dificultades para cumplir los objetivos; por ello el Directorio estuvo todo el tiempo en conjunto con la administración, buscando alternativas y acciones que permitieran solventar una mejora significativa en los resultados.

## **3. Información sobre hechos extraordinarios producidos durante el ejercicio, en el ámbito administrativo, laboral y legal.**

Es importante resaltar que se produjo la renuncia voluntaria del Gerente General anterior, Dr. Federico Lebed, el cual desempeñó funciones hasta el mes de Enero de 2013, para el momento de la Junta quien es el representante legal actual es quien se permite presentarles el presente informe. De igual forma, en lo que se refiere al campo laboral, se debe mencionar que nos encontramos verificando la conformación de las distintas áreas de la empresa, incluyendo la conformación de toda la nómina, a fin de analizar cuál es la estructura que mantiene la misma y, de esta manera lograr un manejo y administración más eficiente de esta.

## **4. Situación financiera de la compañía al cierre del ejercicio y de los resultados anuales, comparados con los del ejercicio precedente.**

**Ingresos:** Los ingresos alcanzaron la cifra de 1.973 (miles de US\$ dólares) sobre 1.474 obtenidos el año anterior, esto significa un incremento en los ingresos del 34%. En este ingreso se considera una facturación por 170 (miles de US\$ dólares) realizadas en Diciembre correspondiente a 120 (miles de US\$ dólares) a Latinomedical y 50 (miles de US\$ dólares) por anticipo de facturación a Dentalnetwork.

**Costos:** Los costos representan el 47% del ingreso, lo que equivale a un incremento de 7 puntos respecto al año anterior, que se origina en el incremento de los honorarios a los especialistas que crece 48% respecto al año anterior. Los demás componentes del costo mantienen su relación con el ingreso. Sin la facturación de 170 (miles de US\$ dólares) la relación con el ingreso hubiera sido 51%, que equivale a 8 puntos menos que la relación del 2011.

**Gastos:** Los gastos representan el 52% de ingreso, con un crecimiento del 15% respecto al año anterior. Los rubros más representativos en el gasto son el arriendo de la clínica de especialidades y los honorarios de la gerencia, los que representan en conjunto el 30% del total del gasto. Sin la facturación de 170 (miles de US\$ dólares) la relación con el ingreso hubiera sido 57% y equivale a una disminución en la relación, de 4 puntos porcentuales respecto al 2011.

**Utilidades:** Obtuvimos unas utilidades netas de 24 (miles de US\$ dólares). No obstante, las utilidades acumuladas disponibles para reparto son 13 (miles de US\$ dólares).

## **5. Propuesta sobre el destino de las utilidades obtenidas en el ejercicio económico.**

La propuesta que hace esta administración a la honorable asamblea de accionistas, dado el bajo resultado económico de la empresa y viendo incluso que hay elementos complejos en la liquidez de la compañía, es que no se haga distribución de utilidades del ejercicio económico del 2012, sino que Estos se mantengan en la cuenta "Utilidades Retenidas".

## **6. Recomendaciones a la junta general respecto de políticas y estrategias para el siguiente ejercicio económico.**

Este negocio debe ser analizado profundamente desde la perspectiva de futuro, ha tenido dos años de muchas dificultades, poco crecimiento y su limitada rentabilidad, la apertura de centros externos deterioró de manera importante los indicadores de los centros que antes existían, muy posiblemente dado por migración de clientes de un centro a otro más que por un crecimiento en el número total de clientes. El retorno a la inversión de la clínica de especialidades odontológicas, está muy distante de lo evaluado en el Estudio de Factibilidad y con muy pocas posibilidades que puedan llegar a ser lo que se esperaba. La forma de contratación de los odontólogos debe ser reevaluada, donde el odontólogo se enfoque más en la calidad, calidez y continuidad del tratamiento que en la productividad económica. Debemos trabajar

intensamente para nivelar esta área e incorporarla en el proyecto de acreditación internacional de calidad.

Se debe revisar el marco contractual de todos los colaboradores de Odontocare S.A., a fin de lograr una mejor eficiencia en los procesos de contratación en general.

Debemos revisar a fondo la idoneidad y competencia de los odontólogos clínicos y especialistas, a fin aprovechar al máximo la experiencia y capacidad de aquellos profesionales valiosos para Odontocare S.A., lo cual, nos permitirá tener la tranquilidad de contar con los especialistas de primer nivel.

Desarrollar la escuela de auxiliares de odontología, para unificar todos los procesos y procedimientos, de acuerdo a las normativas de seguridad del paciente y, de cara a la acreditación internacional.

Debemos realizar un análisis de precios en el mercado, para determinar cuál es nuestra posición frente a la competencia y, con ello, identificar oportunidades de mejora en este campo.

Revisar todas las instalaciones de la empresa, para garantizar un óptimo funcionamiento y comodidad en dichas instalaciones, lo cual nos permitirá ratificar que las mismas se acoplan a las disposiciones locales y, a futuro a la normativa de la acreditación internacional de calidad.

Debemos cumplir el plan de mantenimiento y reposición de equipos, incluyendo los equipos de Rayos X, para garantizar su óptimo funcionamiento de los mismos.

Definir el manual de funciones y responsabilidades de todo el personal de Odontocare S.A., de cara a la nueva estrategia que queremos implementar.

Mantener una estrecha relación con la red de prestadores de Unibanco para mantener la satisfacción y la cercanía que se ha logrado tener por varios años.

Mejorar y profundizar la relación con la compañía hermana Dentalnetwork para que tengamos mayor participación de la cartera de ellos como clientes nuestros manejando una comunicación permanente y compartiendo acciones que beneficien a las partes.

Indiscutiblemente se debe buscar generar el crecimiento en clientes, procedimientos e ingresos y, de ser necesario, se deberá discutir y tomar algunas otras determinaciones que faciliten la gestión del negocio y, por obvias razones, lograr una mejora en los resultados de una operación que sin duda permitirá que la misma pueda llegar a ser exitosa.

## **7. El estado de cumplimiento de las normas sobre Propiedad Intelectual y Derechos de Autor por parte de la compañía.**

Por lo que se ha podido evidenciar, la compañía ha sido fiel al cumplimiento de las normas sobre propiedad intelectual y derechos de autor.

Agradezco la oportunidad a los señores accionistas, por haber depositado en mí la responsabilidad de dirigir esta empresa que está llena de retos y actividades, pero que cuenta con un capital humano de primer nivel, lleno de deseo de posicionarse como una empresa de alto impacto en el mercado de la salud dental.

Cordialmente,



**JORGE ANDRES WILLS OSPINA**  
**Gerente General**