



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

**EJERCICIO 2013**

**Guayaquil, Mayo de 2014**

## 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. Conocer sobre el resultado arrojado durante el ejercicio económico 2013 y resolver sobre el mismo
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

Es esta la oportunidad para darles a conocer a ustedes las actividades realizadas durante los primeros 12 meses de gestión como gerente general de esta compañía, en la que como lo mencione el año anterior al realizar el informe de gestión nos veíamos abocados a una serie de cambios y modificaciones en el modelo de servicio que quiero entrar a compartir

Iniciamos la gestión con muchísimas incertidumbres habíamos tenido un estancamiento en el crecimiento durante el año 2012 veníamos de tener un año con muchas dificultades económicas, se tenían centros nuevos abiertos que no lograban el resultado de ingresos esperado había la angustia de todo el equipo de trabajo por el cambio de gerencia y de administración y esto sin duda afectaba de manera directa el clima laboral

En primera instancia iniciamos haciendo un diagnóstico financiero de la empresa, se evidenció que los centros odontológicos que estaban abiertos por fuera de los centros Veris, no cumplían con las metas de ingresos, por el contrario estaban muy por debajo del objetivo y los costos de mantenerlos abiertos eran cada vez más complejos y económicamente inviables

Por tal razón hicimos el análisis económico de que pasaba si cerrábamos estos centros teniendo que pagar las indemnizaciones por terminación anticipada del contrato y teniendo que amortizar los gastos de adecuación de estos locales en un tiempo mucho menor, frente a los ahorros potenciales de no seguir operando estos centros y por ende reducir los gastos de alquiler, servicios y talento humano que se requerían para mantenerlos abiertos. El resultado fue contundente, era mejor tomar la decisión de cierre enfrentar un año de unos gastos fuertes por los pagos anteriormente mencionados e iniciar un 2014 con muchos de los temas corregidos y solucionados

Por esta razón en el mes de Febrero del año 2013 se cerró la sucursal de la Piazza Ceibos donde tuvimos que pagar la multa por terminación anticipada del contrato y a su vez por las adecuaciones realizadas en ese centro. De igual forma se procedió a analizar el contrato más oneroso que teníamos que era el de UDIMEF donde de igual forma se procedió a notificar a su propietario sobre el deseo de terminar el contrato, se realizaron todos los contactos y ajustes jurídicos a esta terminación y todo quedó terminado dando por concluida esta operación a finales del mes de Mayo

En paralelo con estas decisiones habían otros temas importantes que atender, uno muy importante era el de talento humano, es importante resaltar que para el momento de nuestro ingreso, la totalidad de los profesionales de la odontología tenían un sueldo por comisión, es decir que si un odontólogo no producía cierto ingreso mínimo, su salario era prácticamente el legal vigente. Esto generaba una gran ansiedad por parte de los profesionales de la odontología en el deseo de facturar a los pacientes, pero para la administración

nos quedaba la duda si estos procedimientos pudiesen estar influidos por la necesidad implícita de facturar, por ello procedimos a hacer un estudio de salarios del mercado, ver como había sido la facturación en los últimos meses y así se tomó la decisión de poner un sueldo coherente con la profesión se quitaron las comisiones por este motivo y empezamos a hacer un seguimiento sobre la atención bajo estándares de calidad

El siguiente frente que manejamos fue el de mantenimiento de los equipos, al momento de tomar la administración evidenciamos el deterioro paulatino de algunos elementos de bajo costo como también de mayor costo, por ejemplo los equipos de rayos X de los centros médicos ya estaban en franco deterioro incluso algunos paralizados desde hacia algunos meses atrás por ya no tener arreglo posible. De igual forma hicimos mantenimiento de los sillones odontológicos, hicimos compra suficiente de instrumental cambiamos el ya deteriorado y maltratado y empezamos a poner en orden todo el protocolo de inventarios físicos de insumos.

Nuestras proyecciones iniciales eran que la migración de los pacientes que se atendían en las sedes cerradas, pasaría fácilmente a los otros centros, sin embargo apareció otro tema importante y fue el de la revisión completa de las credenciales de los odontólogos, con ello nos vimos abocados a perder algunos odontólogos que hacían labor de especialistas y como consecuencia de ello también los clientes no regresaron. Los primeros meses posteriores al cierre de Udimef la situación financiera se complicó un poco más dado una reducción del ingreso, un pago de los valores de penalidad por el alquiler, los pagos al anterior gerente general y los ajustes en salarios, inventarios insumos y equipos anteriormente mencionados.

Una decisión compleja en su comienzo pero que día a día va funcionando con mejores resultados es el haber acoplado la gestión de odontología a la operación general de los centros médicos, hoy es un área anexa en donde el control general de la gestión la tienen las jefaturas y coordinaciones respectivas, esto en un comienzo significa una curva de aprendizaje para el jefe en un área en la cual no había estado involucrado, pero posteriormente se empiezan a ver unas eficiencias y reducciones de gastos duplicados que no tenían razón de ser. Hoy todos los centros odontológicos están anexos a los centros médicos facilitando mucho más la gestión y el control.

Con el cierre del centro más grande de Guayaquil para odontología y el cierre de un centro pequeño que fue el de Ceibos, logramos al finalizar el año facturar el 96% de lo logrado el año anterior, esto significó un esfuerzo importante por recuperar un mercado y una cartera pese a tener menos centros de atención.

La relación costo/ingreso tuvo un incremento importante por la decisión de poner un sueldo fijo a los odontólogos, que si bien en el corto plazo es un problema estamos seguros que esto incrementa la tranquilidad y la ética de los profesionales al no verse forzados por una decisión económica, esto nos permite exigir en temas de calidad y servicio sin la presión de una facturación.

Los gastos para el primer año no tuvieron una reducción significativa pese a que unificamos las labores administrativas y operativas. el mayor ahorro se veía en la reducción de alquileres servicios públicos y demás de los locales que cerramos, sin embargo las penalidades y sanciones por la terminación anticipada eran tan fuertes que no permitió evidenciar los ahorros reales que se obtienen con esta decisión eso fue visto en el estudio financiero que propusimos al directorio para su decisión y fue aprobado sin duda ha sido una excelente decisión

En gastos de administración, se evidencia una importante mejora en el año 2013 su mayor impacto está dado en la reducción en el pago de honorarios a la gerencia general anterior y en los ajustes que se hizo a toda la nómina administrativa de Odontocare pese a que se cancelaron unos valores por liquidaciones e indemnizaciones, tuvimos una afortunada reducción en este gasto que comprometía un altísimo porcentaje de la venta de la empresa.

En conclusión puedo informar a la honorable junta de accionistas que el año 2013 fue un año cargado de decisiones administrativas financieras y operativas encaminadas a darle un respiro y un nuevo rumbo al negocio odontológico a cargo, mantengo mi visión que es un gran negocio, lleno de grandes oportunidades pero que debemos saberlas atender y atacar con consistencia, calidad y responsabilidad. Los resultados financieros del año no son positivos, es una realidad, pero lo que se augura para los siguientes años es una recuperación que sin duda permitirá una consolidación financiera de la empresa

## **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 informar la junta de accionistas que en este momento estamos adelantando un proceso legal laboral con el Dr. Fernando Reyes odontólogo que tenía actividad en las instalaciones de Odontocare en Cuenca, desde mi ingreso como Gerente General hicimos los acercamientos respectivos para ver cual era la situación actual y finalmente por análisis de los asesores laborales se definió que era por el bienestar futuro de la empresa enfrentar

adecuadamente el juicio laboral que se encuentra en desarrollo y siendo atendido oportunamente por el equipo de abogados de Heriberto Glas

#### **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 1 731 (miles de US\$ dólares) sobre 1 973 obtenidos el año anterior. esto significa una disminución del 12%. Esta disminución del ingreso se debe al cierre en abril y mayo de dos clínicas odontológicas (Udimef y Ceibos) en Guayaquil, que representaban más egresos que ingresos. El año 2012 estas dos clínicas generaron \$293 mil de ingreso anuales y en el 2013 generaron \$68 mil

**Costos:** Los costos representan el 59% del ingreso, lo que equivale a un incremento de 12 puntos respecto al año anterior. el cual tiene su origen, en la incorporación a la nómina del personal clínico. medida tomada para mejorar la atención al paciente y el enfoque adecuado a la prestación ocontológica.

**Gastos:** Los gastos representan el 49% de ingreso con un disminución del 3% respecto al monto del año anterior, debido al cambio de Gerencia General realizado. Inclusive hay que considerar que en este año tuvimos que asumir la amortización acelerada de las adecuaciones físicas de los Ceibos por 76 mil (miles de US\$ dólares); la penalidad del cierre de Udimef por 80 (miles de US\$ dólares) y los honorarios de la Gerencia anterior por 50 (miles de US\$ dólares).

**Utilidades:** Obtuvimos pérdida de 118 (miles de US\$ dólares). No obstante sin la carga que representó la administración anterior en este año. hubiéramos generado utilidad de 88 (miles de US\$ dólares).

#### **Balance General**

**Cuentas por cobrar Comerciales:** Estas cuentas tienen una disminución frente al año anterior por un valor de 19 (miles de US\$ dólares). originada principalmente por el gestión de cobro a Saludsa

**Inventarios:** Presentamos un incremento de 13 (miles de US\$ dólares) respecto al año anterior, al abastecimiento adecuado en cada centro, el cual se había descuidado anteriormente

**Cuentas por pagar:** En cuanto a Proveedores presenta una disminución de 40 (miles de US\$ dólares) debido a que nos hemos puesto al día en los compromisos. Por otro lado, tenemos un incremento de 80 (miles de US\$

dólares) con respecto al año anterior, por el préstamo a Latinomedical, para el financiamiento de los ajustes en la administración y esquema de servicio

**Patrimonio:** Las cuentas de patrimonio se mantienen sin variación excepto la cuenta de utilidades retenidas que refleja el resultado del ejercicio

## **5. Conocer sobre el resultado arrojado durante el ejercicio económico 2013 y resolver sobre el mismo.**

Como lo mencionamos anteriormente, durante el año 2013 la empresa Odontocare no generó beneficios para los accionistas incluso sus resultados negativos obligan a la administración a trabajar intensamente en darle un cambio a esta tendencia y poder ofrecer unos mejores resultados en los periodos futuros

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

Sin iugar a dudas esta es una empresa que está dentro de un mercado con un potencial enorme, los costos de odontología en el país son muy importantes y la posibilidad de entregar unos servicios odontológicos de alta calidad y precio ilusiona a la administración con un crecimiento constante y permanente tanto en ingresos como en participación del mercado

El incluir a Odontocare en el proyecto de certificación internacional en calidad, nos pondrá a la vanguardia de prestación con alto nivel de seguridad y estándares de atención que con toda seguridad serán una herramienta diferenciadora importante en el mercado

El consolidar la relación con Dental Network gran actor en el mercado de los seguros dentales en el país es sin duda un reto debemos ser el principal y mayor proveedor de servicios a los afiliados a esta empresa y con ello consolidamos en la prestación odontológica en el campo de los seguros

El mantener una red nacional para cubrir las necesidades de odontología en el proyecto Unibanco es un reto permanente que debe continuar y seguir adelante

## **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