

INFORME DE LA GERENCIA HMO SYSTEMS 2006

Introducción.-

Este reporte pretende presentar los resultados arrojados durante el segundo año de gestión de el centro medico AVANTMED. Desde 1 – enero-2006 al 31 de Dic 2006. En este se analizan las estrategias planteadas, las ejecutadas y las que se planean para un futuro. De igual forma, en este reporte anual se publican los resultados financieros y los resultados gestión de la empresa tanto en Quito como en Guayaquil. Adicionalmente, este reporte anual tiene por objetivo mantener informados a los accionistas, a los funcionarios de la institución y a los clientes con los que tenemos una estrecha relación comercial. Para finalizar, este reporte de la gestión de la empresa durante el segundo año de labores pretende presentar conclusiones y recomendaciones para la empresa

I. ASPECTOS FINANCIEROS 2.006.-

En lo relacionado al desempeño financiero de la empresa, me corresponde poner a consideración de los socios, los indicadores más relevantes de la empresa, con relación a los Estados Financieros cerrados al 31 de Diciembre.

Este reporte lo enfoco exclusivamente a los ratios de solvencia, apalancamiento y rentabilidad sin ejercer comparaciones con el periodo previo, pues el estructurar un análisis financiero horizontal no sería apropiado, ni comparable con respecto al año 2.005, pues siendo el primer año de gestión, existieron muchas partidas contables que fueron sujeto de revisión y reclasificación posterior.

1.- **Análisis de solvencia:** en este segundo año de operaciones hemos tenido que enfrentar bajos niveles de solvencia que se han reflejado en un capital neto de trabajo negativo. En términos del ratio de solvencia, la relación entre activos y pasivos corrientes es de 0,56. Este número nos indica que al cierre del ejercicio teníamos 0,56 dólares en

INFORME DE LA GERENCIA HMO SYSTEMS 2006

activos líquidos, por cada dólar de deuda de corto plazo. Para equilibrar nuestras necesidades operativas de fondos, tuvimos que hacer ajustes de costos y gastos desde el segundo semestre del año 2.006. Lo cual en el corto y mediano plazo nos ayudará a equilibrar nuestros Estados Financieros y a balancear de mejor forma nuestro ciclo de recuperación del efectivo.

2.- Análisis de apalancamiento: por evidentes necesidades de flujo de caja la empresa debió tomar endeudamiento bancario a partir del mes de Abril. Se contrató un monto de Usd. 120.000,00 a través del Banco del Pacífico, mediante el esquema de pagos con dividendos fijos iguales (tabla de amortización gradual). El plazo del crédito es de 48 meses, y se obtuvo un periodo de 6 meses de gracia al pago de capital. Las amortizaciones completas (capital más intereses) comenzaron en el mes de Noviembre de dicho año y se vienen cumpliendo con normalidad. Dicho crédito permitió la continuidad de las operaciones, al equilibrar los déficits de caja operacionales que estaban atados a los volúmenes bajos de pacientes de principios de año y a una inadecuada estructura de costos por los servicios médicos profesionales recibidos.

El nivel global de uso de deudas (Pasivos Totales) equivale a un 63,63% del Activo Total y las obligaciones bancarias equivalen a un 20,44%.

Este nivel de endeudamiento es alto pero manejable, a través del crecimiento de nuestra facturación. Existen excelentes perspectivas de nuevos negocios, que cuando se concreten podrán liberar flujos operativos adicionales (incrementales) para tener una mayor cobertura de pago sobre nuestras acreencias.

3.- Análisis de Rentabilidad: la facturación global de HMO Systems alcanzó una importante cifra que se ubicó en Usd. 1'.017.578,02. La Utilidad antes de Participación Laboral e Impuesto a la Renta fue de Usd. 16.049 y la Utilidad Neta fue de Usd. 8.638,22.

INFORME DE LA GERENCIA HMO SYSTEMS 2006

En términos financieros dicha Utilidad puede ser convertida al denominado BAIT (Beneficio Antes de Intereses e Impuestos) como un mecanismo para medir la Utilidad Operacional que generó en el negocio sin considerar el financiamiento. Dicho indicador arroja un BAIT de Usd. 42.868,60 que equivale a un 4,21% sobre Ventas. Con este indicador podemos obtener el denominado ROA (Rentabilidad sobre el Activo Total Neto) y obtenemos un 5,85%, que es equivalente a la rentabilidad económica de la empresa (y es equiparable a la TIR o rentabilidad intrínseca del proyecto de inversión).

Así mismo la rentabilidad desde el punto de vista de los socios se mide a través del denominado ROE (Rentabilidad sobre el Patrimonio – o sobre Participaciones) que equivale a un 3,24% y que definitivamente es un valor muy inferior al que los socios pueden aspirar. Esto significa que aún el costo de oportunidad sigue siendo demasiado elevado, en relación a otras alternativas de inversión que los mercados financieros ofrecen.

Pero de no dejemos de enfatizar que apenas llevamos 21 meses de operación medidos desde Abril 2.005 hasta Diciembre 2.006. Desde mi punto de vista es más bien muy destacable el haber obtenido una Utilidad Contable cuando las perspectivas eran las de cerrar el año con una Pérdida.

Esto a su vez generó el pago de Utilidades hacia nuestros empleados, lo cual tendrá como es lógico, un factor de motivación y de mayor compromiso hacia la empresa. Sin embargo, la estrategia para conseguir mayor entrega de nuestros funcionarios hacia su trabajo, deberá abarcar conceptos más grandes y no solamente de índole económica.

INFORME DE LA GERENCIA HMO SYSTEMS 2006

II. ASPECTOS COMERCIALES.-

Análisis de la producción 2006

Durante el año 2006 el Centro Médico AvantMed ha atendido a un total de 27.496 pacientes, de ellos 17.318 corresponden a Quito y 10.178 a Guayaquil.

De acuerdo a la Edad de los pacientes la distribución se encuentra dividida de la siguiente manera.

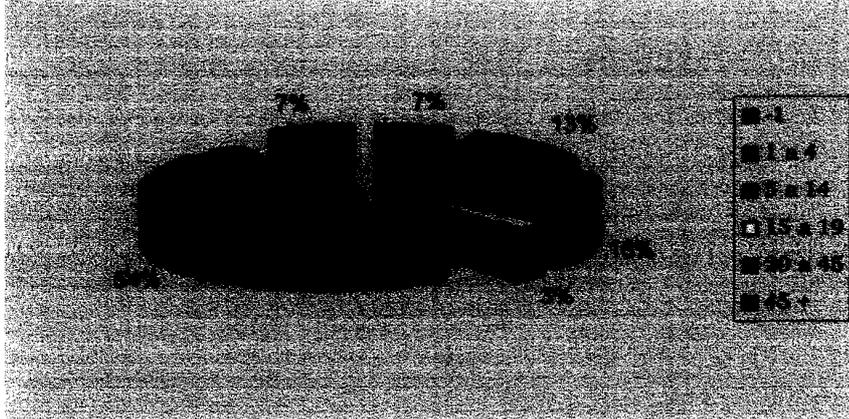
484	3%	689	7%	1,173
1,318	8%	1,338	13%	2,656
1,803	10%	1,634	16%	3,437
605	3%	335	3%	940
10,684	62%	5,432	54%	16,116
2,424	14%	750	7%	3,174
17,318	100%	10,178	100%	27,496

Gráfico por Edad Quito.



INFORME DE LA GERENCIA HMO SYSTEMS 2006

Gráfico por edad Guayaquil



Del total de pacientes atendidos el 86 % corresponden a BMI. En Quito 83.9 % BMI, el 10.8% a CCQ, 1.1.% Seguros Bolívar, 0.2.% panamericana, 4.1 % otros seguros; y en Guayaquil, 92 % BMI, 3 % Bolívar, 1 % Humana, 4 % Otros Seguros.

POR ESPECIALIDAD

De la información recabada por el departamento de Enfermería en los centros médicos de Quito y Guayaquil, tenemos que los volúmenes por especialidad son los siguientes:

INFORME DE LA GERENCIA HMO SYSTEMS 2006

MEDICINA INTERNA	4,532	26%	2,986	29%	7,518	27.34%
PEDIATRÍA	2,580	15%	2,676	26%	5,256	19.12%
GINECOLOGÍA	2,750	16%	2,345	23%	5,095	18.53%
TRAUMATOLOGÍA	1,871	11%	578	6%	2,449	8.91%
O.R.L.	789	5%	528	5%	1,317	4.79%
DERMATOLOGÍA	892	5%	362	4%	1,254	4.56%
GASTROENTEROLOGÍA	816	5%	173	2%	989	3.60%
MEDICINA FAMILIAR	854	5%	-	0%	854	3.11%
UROLOGÍA	618	4%	197	2%	815	2.96%
CARDIOLOGÍA	397	2%	102	1%	499	1.81%
ENDOCRINOLOGÍA	436	3%	40	0%	476	1.73%
NEUROLOGÍA	215	1%	87	1%	302	1.10%
OFTALMOLOGÍA	236	1%	-	0%	236	0.86%
NEUMOLOGIA	56	0%	71	1%	127	0.46%
CIRUGÍA GENERAL	101	1%	-	0%	101	0.37%
CIRUGÍA VASCULAR	78	0%	17	0%	95	0.35%
NEFROLOGIA	38	0%	-	0%	38	0.14%
NUTRICIONISTA	29	0%	-	0%	29	0.11%
HEMATOLOGIA	12	0%	16	0%	28	0.10%
CIRUGÍA PEDIÁTRICA	18	0%	-	0%	18	0.07%

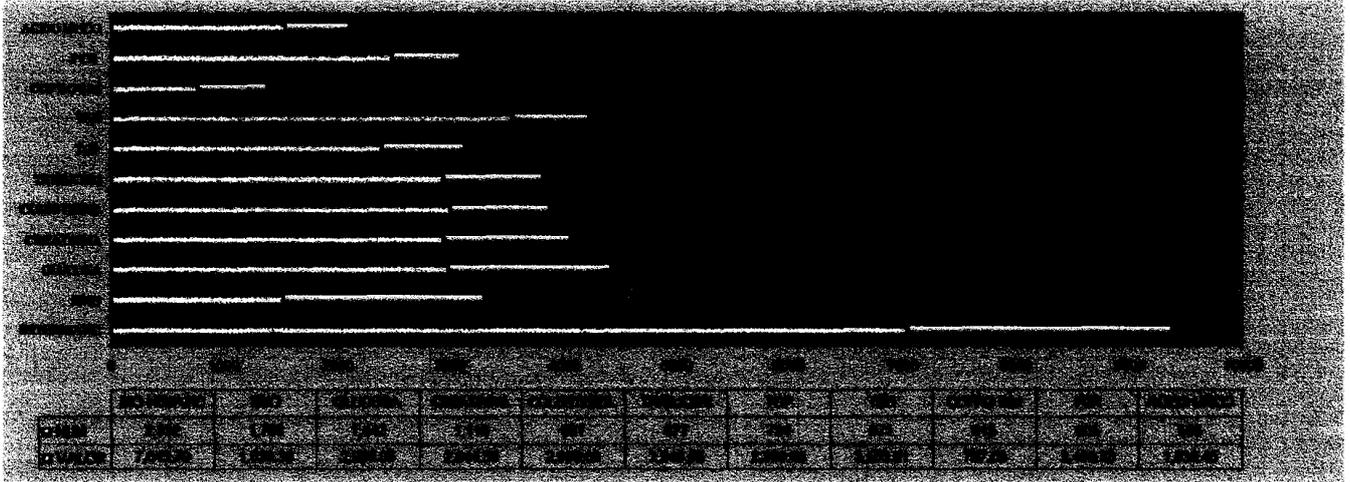
LABORATORIO

Durante el año 2006 se han realizado 38.512 exámenes de laboratorio (22.243. Quito, 16.269 en Guayaquil). La relación entre el número de exámenes de laboratorio y el de número de pacientes es de 1.3 exámenes por paciente en Quito y en Guayaquil es de 1.6.

De entre los exámenes con mayor frecuencia tenemos.

INFORME DE LA GERENCIA HMO SYSTEMS 2006

QUITO



GUAYAQUIL



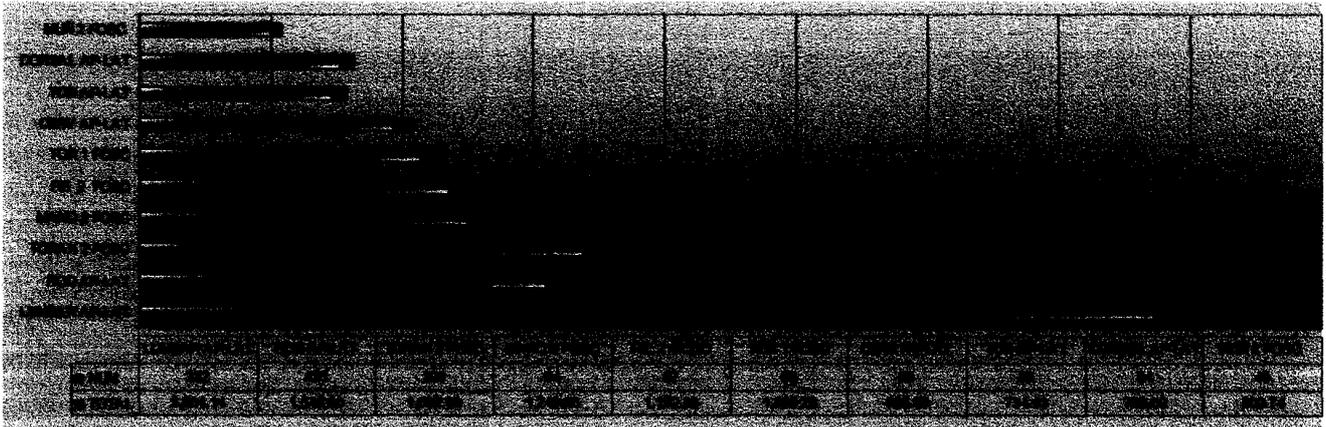
INFORME DE LA GERENCIA HMO SYSTEMS 2006

RAYOS X

En el año 2006 se han realizado 1.403 placas en el centro médico de Quito y 1.688 en el de Guayaquil por un total de 3.091. La relación entre Rayos X y el número de pacientes es de 0.1 placa por paciente en Quito y en Guayaquil es de 0.2 placas por paciente.

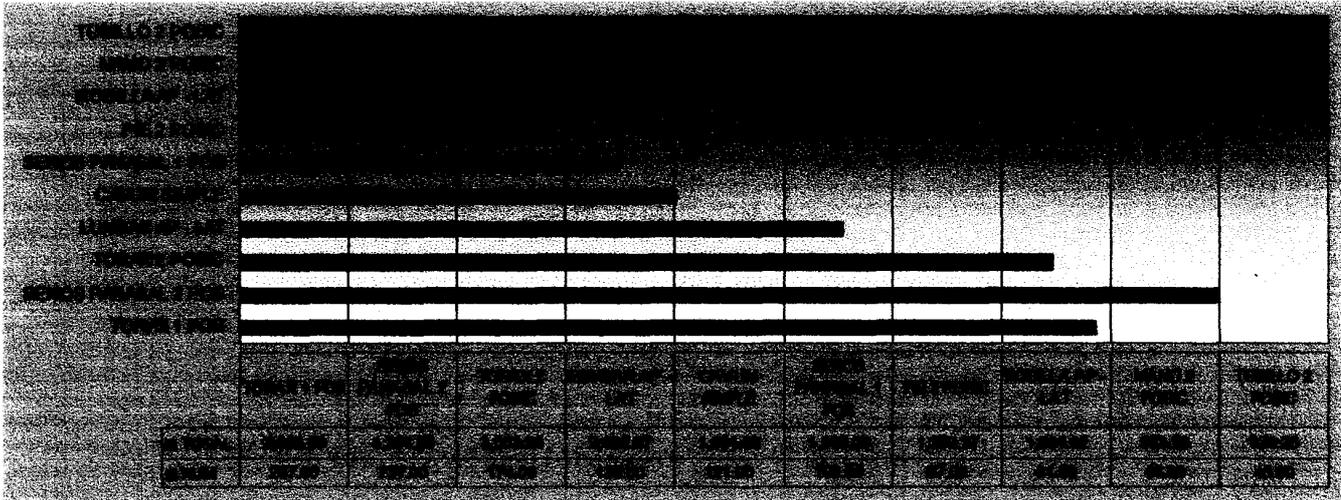
En la tabla podemos observar los exámenes de mayor frecuencia

QUITO



INFORME DE LA GERENCIA HMO SYSTEMS 2006

GUAYAQUIL



ECOGRAFIA

El mismo el número de ecografías realizadas durante el año 2006 fueron 2.354 (1.306 Quito y 1.048 Guayaquil), en el gráfico podemos observar los porcentajes de los procedimientos.

ECOS QUITO Y GUAYAQUIL

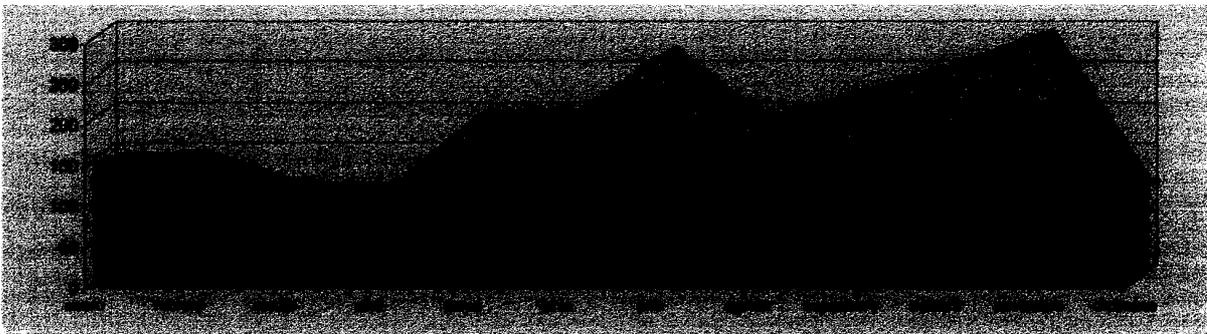


INFORME DE LA GERENCIA HMO SYSTEMS 2006

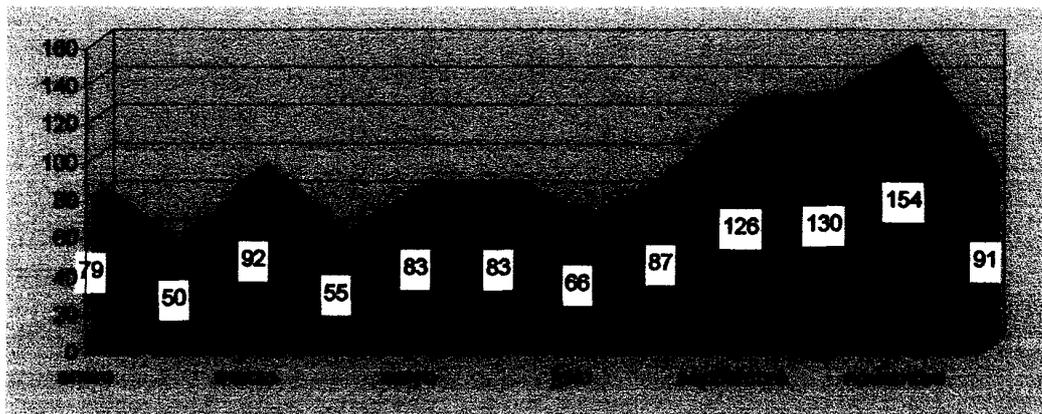
FISIOTERAPIA

Durante el año 2006 se han realizado 3359 sesiones de Fisioterapia en el Centro Medico de estas un 2.262 pertenecen a Quito es decir el 67% y 1.097 a Guayaqui (33%).

QUITO



GUAYAQUIL



EMPRESAS MAS FRECUENTES

Durante el año 2006 las principales empresas que han acudido a Avantmed fueron:

INFORME DE LA GERENCIA HMO SYSTEMS 2006
QUITO

EMPRESA	%
ECUACOBRE - FV S.A.	4%
C.A.EL COMERCIO	3%
APOYO EMPRESARIAL	3%
AMAZONAS HOT HOTEL MARRIOTT	3%
FLEXIPLAN INDIVIDUAL	2%
F. COLEGIO AMERICANO DE QUITO	2%
INDUSTRIAS DEL TABACO ALIMENTOS Y BEBIDA	2%
MASECUADOR S.A.	2%
COTECNA INSPECTION S.A.	2%
LA IGLESIA DE JESUCRISTO S.U.D.	1%
OLEODUCTO DE CRUDOS PESAD. OCP ECUADOR	1%
SIEMENS S.A.	1%
INTERAMERICANA DE PRODUCTOS QUIMICOS DEL	1%
C. INTER.SEK LOS VALLES/C. METR CIA LTDA	1%
	26%

GUAYAQUIL

EMPRESA	%
CORPORACION ECUATORIANA DE TELEVISION S.	15%
BANCO BOLIVARIANO	14%
TELEVISORA NACIONAL C.A. ECUAVISIA	11%
GRUPO LAN	8%
ALMACENES JAPON ALJAPON S.A.	6%
I.A.S.G. ECUADOR S.A.	6%
POOL COVERSA Y/O CLIENTES	2%
UNIDAD EDUCATIVA DELTA	2%
FLEXIPLAN INDIVIDUAL	2%
LETERAGO DEL ECUADOR S.A. Y/O ROEMERS	2%
FUROIANI OBRAS Y PROYECTOS S.A.	2%
HABATECH S.A.	2%
POOL DEL PACIFICO Y/O CLIENTES	2%
CONFIANZA CIA. DE SEGUROS Y REAS. S.A.	1%
AGENCIA MARITIMA GLOBAL S.A. "MARGLOBAL"	1%
	73%

INFORME DE LA GERENCIA HMO SYSTEMS 2006

DIAGNOSTICOS

Los 10 principales Diagnósticos atendidos en HMO son los siguientes:

QUITO

EXAMEN	%
INFECCION DE VIAS AEREAS SUPERIORES	5.8%
RINOFARINGITIS	4.6%
INFECCION DE VIAS URINARIAS	3.1%
MATERNIDAD (PRE-NATAL/ABORTO/PARTO NORMA	2.7%
VAGINITIS	2.6%
LUMBALGIA	2.3%
PARASITOSIS	2.3%
GASTRITIS	2.2%
TENDINITIS	2.1%
ESGUINCES	2.1%
NIÑO SANO	1.7%
DISPEPSIA	1.6%
	33.0%

GUAYAQUIL

DIAGNOSTICO	FREC
RINOFARINGITIS	4%
PARASITOSIS	3%
INFECCION DE VIAS URINARIAS	3%
VULVOVAGINITIS	3%
GASTROENTERITIS AGUDA	2%
ESGUINCES	2%
RINOSINUSITIS	2%
FARINGOAMIGDALITIS	2%
INFECCION DE VIAS AEREAS SUPERIORES	2%
FARINGITIS	2%
MATERNIDAD (PRE-NATAL/ABORTO/PARTO NORMA	2%
GASTRITIS	1%
	26%

INFORME DE LA GERENCIA HMO SYSTEMS 2006

III. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.-

La principal conclusión que puedo expresar como gerente general, es que el año 2006 fue un año de crecimiento y estabilización. Como se muestra en los datos de producción y financieros anteriormente presentados la empresa ha experimentado sustanciales incrementos en el número de pacientes y de ingresos económicos. Esta claro que las estrategias de reestructuración de procesos, actividades y posiciones de los diferentes funcionarios dentro de la organización han surtido efecto como lo esperábamos. De igual manera, se puede concluir que para finales del 2006 la empresa se encuentra mucho mas posicionada en el mercado de las compañías de medicina prepagada y entre muchas empresas que nos prefieren para sus chequeos médicos institucionales. Paralelamente a las conclusiones antes mencionadas, es importante declarar que los empleados de Avantmed están más sólidos en sus posiciones y que su desempeño es más certero a medida que transcurre el tiempo.

Para sostener este crecimiento en el 2007 y los años que vienen, existen varias recomendaciones estratégicas que la gerencia debe poner un fuerte énfasis.

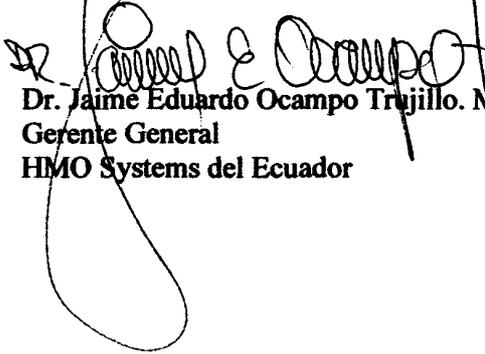
1. Modificar la Estructura de la empresa para poder enfrentar el crecimiento que se tiene planeado para el próximo año. Me refiero específicamente a la apertura de otros centros médicos satélites que pensamos abrir en Quito y Guayaquil.
2. Una sugerencia que deseo plantear es que para el 2007 invertir en cursos de capacitación de los empleados especialmente en las áreas de auditoria y servicio al cliente.
3. Sugiero tratar de ampliar nuestro grupo de clientes aseguradores en orden de diversificar el portafolio de usuarios. De igual manera, es importante tratar de buscar otros clientes corporativos y mostrarnos como un centro medico abierto a los clientes privados.
4. En cuanto al área administrativa se refiere, sugiero que se enfatice el principio de autoridad de los gerentes hacia los subordinados y que se fortalezca la disciplina. De

INFORME DE LA GERENCIA HMO SYSTEMS 2006

- igual manera, es muy importante trabajar en la socialización de la misión y visión de la empresa.
5. Deseo insistir en que debemos consolidar nuestra estrategia de diferenciación y enfoque. Michael Porter (1990) propone que existen tres estrategias genéricas: Liderazgo en costos, Diferenciación y Enfoque. Siendo mas claro, desde un inicio programamos toda la operación para atender solamente a pacientes asegurados de BMI y en menor escala los de otras aseguradoras. Este enfoque nos llevo a no ofertar servicios médicos al público en general. Por otro lado, acompañando a este plan de enfoque nos hemos dedicado a brindar diferenciación. De acuerdo a Porter, la diferenciación puede ser demostrada por el precio, la infraestructura física, los equipos y netamente por el servicio superior brindado a los clientes. Creo firmemente que estamos consolidando esta estrategia de diferenciación con el paso del tiempo ya que los clientes se sienten diferenciados al asistir a nuestro centro o al menos eso es lo que nos indica la encuesta que realizamos en la empresa.
 6. Otra recomendación es insistir en la estrategia de servicio al cliente para ser reconocidos a nivel nacional por un servicio espectacular con el cual los pacientes se sientan mejor solo con entrar a nuestras instalaciones. Un lugar donde todo el personal gire alrededor del paciente para satisfacer su más añorada necesidad que es recuperar su salud.
 7. Recomiendo permitir a los médicos del centro que tengan mayores ingresos mediante el crecimiento de servicios
 8. Invertir en infraestructura y sistemas de información que le permita a los doctores incrementar su eficiencia, valoración de casos y evaluación de su productividad.
 9. Promoción activa de los médicos del staff del centro
 10. Ofrecerles acciones o papeles reembolsables a los medicos
 11. Pagarles bonos extras por servicios prestados con agregación de valor hacia los pacientes
 12. Ofrecerles distribución de utilidades.

INFORME DE LA GERENCIA HMO SYSTEMS 2006

13. Entrar en Join ventures
14. Ofrecerles seguro de asistencia medica
15. Pagarles el seguro de mala practica
16. Crear confianza y darles capacidad de toma de decisiones



Dr. Jaime Eduardo Ocampo Trujillo. MBA
Gerente General
HMO Systems del Ecuador