



Av. Eloy Alfaro 2298 y  
Av. 6 de Diciembre  
PBX: (593-2) 2274700  
Quito - Ecuador

Quito, 22 de Marzo del 2010

## INFORME DE GERENCIA 2009

Señores  
**ACCIONISTAS DE EMIECUADOR S.A.**  
**EMPRESA DE MEDICINA INTEGRAL**

En mi calidad de Gerente General de **EMIECUADOR S.A. EMPRESA DE MEDICINA INTEGRAL** y en cumplimiento a las disposiciones contenidas en la resolución No. 901-5-3-006 de la Superintendencia de Compañías, publicada en el Registro Oficial No. 445 del 28 de mayo de 1990, presento a los señores Accionistas, el Informe de Gerencia por el año 2009, comprendido en lo siguiente:

### FINANZAS Y ADMINISTRACIÓN:

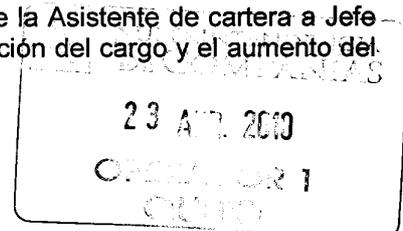
El ejercicio económico 2009 presentó una utilidad neta de USD 195.358,31, esta cifra es el resultado de los esfuerzos logrados en la organización, se reflejan en los ingresos operacionales que ascienden a USD 2.107.143,83, los gastos operativos que representan un monto de UDS 1.810.596,40, el patrimonio neto llega a un total de USD 549.822,39. El capital social de la empresa suscrito y pagado es de \$50.000.

En el transcurso de este año se trabajo sobre los impactos en la parte económica para buscar un mejor resultado en el Ebitda, del cual logramos un aumento del 85,1% pasando de USD 188.686 (Margen 9.8%) a un resultado de USD 349.304 (Margen16.6%) a pesar que el presupuesto de ventas no se cumplió, se consiguió con el aumento de las tarifas, el excelente control de los gastos manteniendo nuestras referencias de pago con los proveedores.

Siguiendo con el plan de austeridad se controlo la contratación de asesores comerciales por lo cual se creó la modalidad de freelance para no aumentar el costo fijo por prestaciones sociales. A Dic. 31 terminamos con 36 asesores y 4 supervisores (Iniciamos el año con 41 asesores - 3 supervisores). Como dato estadístico, en el año 2006 se tenía un promedio de 49 asesores con una productividad de 27 afiliaciones, en el 2007 eran 34 asesores promedio con una productividad de 27 afiliaciones, en el 2008 eran 51 asesores promedio y una productividad de 19 afiliaciones y durante este año fue de 37 asesores promedio con una productividad de 23.

Luego de la reestructuración realizada en el año 2008 en Cartera, continuamos con el mismo lineamiento, por lo cual desde el mes de febrero se trabajo con un cobrador menos quedando con 5 siendo todos multifuncionales (Cada cobrador se encarga de una zona y de todas las modalidades) lo cual nos dio como resultado un aumento en el porcentaje de cartera global de 63.9% a 66.5% este año. (Dic./08 – Dic./09)

Igualmente con la promoción interna realizada el año pasado de la Asistente de cartera a Jefe de cartera nombrada este año se logro un ahorro con la eliminación del cargo y el aumento del sueldo de este cargo.



Es importante considerar que tuvimos gastos durante el año no presupuestados como: Reposición de equipos de cómputo y médicos por incremento en la estructura a partir de septiembre, gastos de regreso de Pascal Ermgodts (Jefe Comercial) a Bélgica en el mes de octubre, auditoría externa de KPMG exigida por el grupo para los inversionistas, aumento en el costo de facturación por haber perdido la aprobación de ser auto impresores, gastos de viaje de Ramón Cardona (capacitador grupo) en marzo para potencializar nuestra fuerza de ventas, incremento del salario mínimo decretado por el gobierno del 9% Vs. presupuesto del 7%, ajustes en inventarios llevando al consumo el valor que daba de mas según el inventario físico realizado a diciembre 31 y cuentas por cobrar (Tarjetas de crédito diferidas) con poca probabilidad de recaudo que se llevo como gastos de años anteriores.

Con la importante mejoría en el flujo de caja, en el mes de noviembre se pudo realizar un giro al exterior de USD 200.000 a Inversiones EMI WORLDWIDE S.A, como préstamo al accionista.

Durante el año 2010 esperamos tener un Ebitda de USD 375.740 (Margen 17.2%) y una Utilidad neta de USD 184.800

#### **COBRANZAS:**

En el año 2009 se tuvo un recaudo promedio en la cobranza total del 65.4%, mostrando una mejoría con respecto al 2008 de 3 puntos porcentuales.

Se implementaron estrategias que nos ayudaron a cumplir con este promedio de cobranza: Plan de incentivos para los cobradores en cada una de las modalidades de pago sujeto a un porcentaje mínimo del recaudo de la cobranza total, plan de incentivos para los auxiliares sobre los impagos cobrados y diversificación de las funciones entre auxiliares para tener mejor control de la gestión telefónica realizada en cada una de las modalidades.

Se implementó un procedimiento para la negociación de clientes con deudas, con la finalidad de evitar el retiro por acumulación de cuotas.

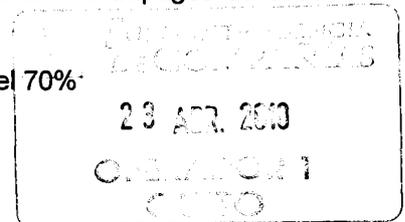
Se realizó el cuadro entre cartera y contabilidad para determinar el saldo real de impagos en todas las modalidades.

Para el año 2010 se unificarán los puestos de domicilio, convenios y áreas protegidas con 2 auxiliares, una de ellas se dedicará a gestionar telefónicamente y la otra hará la parte operativa.

Se continuara con la gestión de cobranza con mayor énfasis en los convenios y áreas protegidas por requerir negociaciones especiales, realizando visitas a las empresas impagas con el fin de lograr el pago mensual y evitar los pagos vencidos o acumulación de cuotas.

Se mantendrá el plan de incentivos para cobradores de acuerdo al porcentaje global de cobranza igualmente el plan de incentivos para auxiliares con base en los impagos de cada modalidad.

El porcentaje promedio de cobranza esperado para el año 2010 es del 70%.



**PRECIOS 2010**

Personas	Debito 09	Debito 10	Increment.
1	9.00	9.50	6.00%
2	7.60	8.20	8.00%
3	7.00	7.50	7.00%
4	6.50	7.00	8.00%
5	6.20	6.80	10.00%

**INCREMENTO MASA  
 DEBITO  
 2001 - 2006**

Personas	Debito 09	Debito 10	Increment.
1	9.00	9.50	6.00%
2	8.00	8.50	6.00%
3	7.00	7.50	7.00%
4	7.00	7.50	7.00%
5	7.00	7.50	7.00%

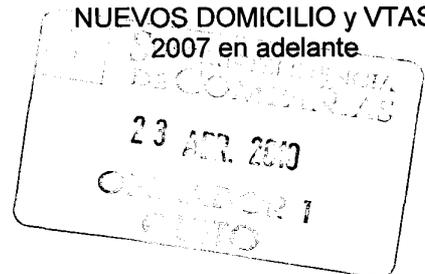
**INCREMENTO GRUPOS  
 NUEVOS DEBITO y VTAS  
 2007 en adelante**

Personas	Domicilio 09	Domicilio 10	Increment.
1	10.00	10.50	5.00%
2	9.00	9.50	6.00%
3	8.00	8.50	6.00%
4	7.20	7.75	8.00%
5	6.80	7.50	10.00%

**INCREMENTO MASA  
 DOMICILIO  
 2001 - 2006**

Personas	Domicilio 09	Domicilio 10	Increment.
1	10.00	10.50	5.00%
2	9.00	9.50	6.00%
3	8.00	8.50	6.00%
4	8.00	8.50	6.00%
5	8.00	8.50	6.00%

**INCREMENTO GRUPOS  
 NUEVOS DOMICILIO y VTAS  
 2007 en adelante**



Personas	Convenio 09	Convenio 10	Incremento
10 a 24	7.35	7.90	7.00%
25 o mas	6.80	7.30	7.00%

## INCREMENTO VENTAS NUEVAS CONVENIOS

En los convenios antiguos y áreas protegidas el incremento estuvo de manera general entre el 6% al 8% dependiendo de la cantidad de afiliados y su utilización. (IPC 4.31%)

### GESTIÓN HUMANA

Se estableció el programa de inducción por cargo, lo que nos permite mayor adaptación y productividad del nuevo integrante debido a que cuenta con el conocimiento requerido para la posición.

Igualmente se realizó un diagnóstico Socio Familiar del colaborador mediante visitas domiciliarias a cargo de Trabajo Social en los siguientes casos: Incapacidades, desempeño laboral, problemas económicos, problemas familiares, comportamientos, etc. El fin de esta actividad fue apoyar a cada colaborador en su problemática para mejorar su productividad y crear un vínculo empleado empleador que permita fidelizar a nuestro cliente interno.

Aplicamos Talleres de Levantamiento de perfiles por competencias de cada cargo, lo que nos permitió identificar las competencias de los colaboradores exitosos o de alto rendimiento en la empresa, de utilidad para realizar la selección del personal idóneo.

Así mismo se diseñó y aplicó la evaluación al desempeño por objetivos y por competencias, realizando un seguimiento de las oportunidades de mejora de cada colaborador, este proceso busca incrementar la productividad.

En el tema de formación y desarrollo se realizaron capacitaciones con un indicador de 27 horas hombre de capacitación anual, se dictaron cursos como: Electrocardiografía normal, cobranza efectiva, código azul, vendedor profesional emi, estado del arte en manejo de heridas, proceso toma de asignación del servicio emicare, taller como realizar una retroalimentación efectiva, plan de contingencia y seguridad personal.

Se realizaron actividades de integración y bienestar como Café con la Gerencia, desayunos con el Recurso Humano donde se dieron espacios abiertos al diálogo directo en búsqueda de oportunidades de mejora, se plantearon campañas permanentes sobre el cuidado de la salud, importancia del orden en el puesto de trabajo, la contribución al cuidado de nuestro planeta, acciones que nos permitieron un cambio de nuestra cultura organizacional. Buscamos también la integración entre las diferentes áreas como el día de la salud y la familia emi, fiestas de Quito, concursos, celebración de fechas importantes como cumpleaños, día del médico, conductor, vendedor, entre otros. Se modificó el transporte para el personal sin incrementar el costo colocando dos recorridos (Norte y Sur) para que puedan llegar más rápido a sus hogares.

Se diseñó el plan de incentivos para el área médica, que busca fidelizar a nuestro cliente interno y se hizo su implementación a partir del mes de noviembre para finalizar en octubre del 2010.



Av. Eloy Alfaro N33-338 y  
Av. 6 de Diciembre  
PBX: (593-2) 2274700  
Quito - Ecuador

Por un trabajo bien hecho, cumplimiento de normas y políticas los colaboradores pueden ganar entradas a cines, cenas para dos, prendas del uniforme, electrodomésticos, un viaje, etc.

Por reglamentación de Organismos de control toda empresa debe disponer de un plan de emergencia, por lo que se elaboró el mismo y se realizó su difusión.

Se unifico el mes comercial con el mes calendario, facilitando al área comercial en el seguimiento de sus asesores e indicadores y al área de Nomina en la reducción del número de pagos en el mes para la optimización de los procesos internos.

Las perspectivas para el 2010 se centran en tres fundamentos básicos: Diseñar y aplicar programas de desarrollo gerencial, fortalecer el sistema de gestión del desempeño y crear espacios de integración.

## MERCADEO Y VENTAS

Teniendo en cuenta nuestro objetivo de crecimiento, las exigencias del mercado, la competencia directa e indirecta, se realizaron planes de ATL, con el fin de lograr mayor posicionamiento y recordación de la marca. Para el primer semestre del año se inicio con vallas móviles (2) durante abril 19 a mayo 24 y se tuvo publicidad exterior en 10 buses de un sector determinado de la ciudad en el periodo de abril 20 a junio 20, para el segundo semestre estuvimos con menciones en televisión en un programa familiar durante 4 semanas. El mensaje de la campaña 2009 fue "emi, atención médica a domicilio – las 24 horas donde te encuentres"

Se complemento durante todo el año con actividades BTL, en empresas, parques de la ciudad y centros comerciales, con el fin de lograr el contacto directo con el cliente y la conformación de bases de datos que nos llevara a la venta a corto plazo. Los resultados finales de estas actividades fueron del 12% sobre las ventas totales del año. Estos eventos ayudan a la decisión de compra, imagen y fidelización de nuestros clientes actuales y potenciales.

Finalizando el año anterior se lanzo como estrategia la categorización de vendedores, la cual no tuvo aceptación en ellos. Como no funciono y con el fin de no desmotivar a los asesores comerciales se cambio de nuevo a las tablas tradicionales de puntos por edad y modalidad de pago con algunos ajustes, se implementaron bonos por cumplimiento del presupuesto para el grupo y los supervisores, teniendo una gran aceptación. Adicional se hizo el cambio que se menciono anteriormente para quedar con un solo cierre de ventas. (Mes calendario)

Durante el año 2009 se realizaron 10.012 afiliaciones con un promedio de 37 asesores y una productividad que se mantuvo frente al año anterior en 23 afiliaciones con menos asesores y 9 contactos diarios promedio (Año anterior 7 contactos diarios). En relación al presupuesto de ventas, el cumplimiento fue del 79%

Los retiros fueron 10.644, presupuestados 10.670, año anterior 10.689 siendo relativamente los mismos resultados o los esperados. Este año el área de Servicio al Cliente y Retención paso a depender directamente de la Gerencia General con la idea fundamental de tener mayor relación con los afiliados con llamadas de bienvenida, encuestas post-servicio, gestión de retención y reemplazos siendo esta ultima el resultado de lo que se haga por y con el cliente desde antes de su retiro para lograr retener de las solicitudes recibidas en el 2009 un 11% solo de las gestionables o un 9% del total de las solicitudes de retiros (Incluye acumulación de cuotas y convenios de empleados).

RECEBIDA  
SECRETARIA  
14 MAR 2010  
SECRETARIA  
QUITO



Av. Eloy Alfaro N33-338 y  
Av. 6 de Diciembre  
PBX: (593-2) 2274700  
Quito - Ecuador

Después de todos los mecanismos implementados para alcanzar un crecimiento o mantener la tendencia positiva, decrecimos y el neto termino en -632 afiliados.

En el último trimestre del año se creó la figura de ejecutivas de cuentas, como un nuevo canal de ventas, dirigido a la penetración de empresas. Figura que continuara desarrollándose para el año 2010.

Para el año 2010, esperamos mayor desarrollo y penetración del mercado de Quito, completar nuestro grupo de asesores y cumplir con el presupuesto asignado para la compañía (11.350 afiliaciones, 10.850 retiros) para obtener un neto positivo de 500 afiliados.

## MÉDICA

A diferencia de años anteriores donde la utilización se mantenía constante y sin necesidades de incrementar la estructura, esta empezó a aumentar significativamente desde el 2008, en el segundo semestre de este año continuo la tendencia por la epidemia que se dio a nivel mundial de la gripe A (H1N1) que también afecto a nuestro país y por las medidas tomadas por el Gobierno Nacional en prohibición de la automedicación y la venta libre de medicamentos como antigripales, antiinflamatorios y antitérmicos tomando como medida el incremento de la estructura.

En cuanto a la prestación del servicio, durante el año solicitaron 45.184 servicios, atendiendo el 95,6% de estos para realizar 42.953 atenciones, superando en un 1% a las atenciones prestadas el año anterior y manteniendo el 98% de satisfacción en nuestros afiliados.

Las metas fijadas para el 2010 es mejorar el rendimiento, disminuir los tiempos muertos, alcanzar la satisfacción del cliente interno, posicionar el emiCare, cambiar el enfoque del Coordinador y Gerente medico y hacer ampliación de la cobertura geográfica hacia los Valles aledaños de la ciudad de Quito.

Por ley debemos tener un médico ocupacional durante 3 horas diarias para salud y seguridad laboral (Salud preventiva para los empleados), el cual se seguirá cubriendo con uno de los Coordinadores médicos.

## PRODUCTO NUEVO (emiCare)

Hacia finales de este año se ha implementado y promocionado el servicio de emiCare, el cual está orientado a proveer servicios de hospitalización y enfermería en el domicilio. El domicilio es un ambiente adecuado para la recuperación del paciente, disminuyendo el estrés para este y su familia, siendo más seguro al disminuir el riesgo de infecciones hospitalarias y los días de estancia hospitalaria.

Adicionalmente es una herramienta para proveer apoyo a aquellos pacientes que requieren un periodo de adaptación en sus domicilios y más aún puede prevenir hospitalizaciones innecesarias.

En el momento actual ha habido un aumento en la demanda de los servicios hospitalarios lo que ha ocasionado que no se disponga de espacio físico suficiente en clínicas y hospitales. El emiCare presenta una alternativa para poder transferir a aquellos pacientes que requieren

Suministrado en el domicilio  
23 ABR. 2010

hospitalizaciones prolongadas o procedimientos de enfermería pudiendo economizar recursos e incrementar la rentabilidad de los servicios.

Durante los 45 últimos días del año realizamos un total de 63 procedimientos de enfermería, ayudando a 25 pacientes.

Las perspectivas para el emiCare son grandes y hasta el momento nos hemos enfatizado en normativas, guías de atención y planificación para el 2010. Nuestro objetivo de ventas para este año es de USD 150.000,00. Nos encontramos trabajando para empezar a prestar servicios en el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social y Compañías de Medicina Prepagada que son las que nos aportaran el mayor número de pacientes.

Por lo expuesto doy mis agradecimientos a la Junta General de Accionistas, por la confianza depositada para dirigir el ejercicio 2009.

Atentamente,



**ELKIN DARIO PIEDRAHITA RADA**  
**GERENTE GENERAL**  
**EMIECUADOR S.A.**

