

Quito, 01 de Abril del 2011

## INFORME DE GERENCIA 2010

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 2010, comprendido en lo siguiente:

### FINANZAS Y ADMINISTRACIÓN:

El ejercicio económico 2010 presentó una utilidad neta de USD 171.149, los ingresos operacionales ascienden a USD 2.211.838 (4% mas frente a 2010), los gastos operativos representan un monto de UDS 801.358 y los demás gastos un valor de USD 1.096.524 (Los gastos totales también se incrementaron en un 4% frente al año anterior) el patrimonio neto es de USD 546.149. El capital social de la empresa suscrito y pagado se mantiene en USD 50.000.

En el transcurso de este año continuamos trabajando sobre los impactos en la parte económica para buscar un mejor resultado en el Ebitda, del cual logramos un aumento del 7.98% pasando de USD 349.304 (Margen 16.6%) a un resultado de USD 377.197 (Margen 17.1%) se consiguió con el aumento de las tarifas, implementación del cobro de inscripción para afiliados y el continuo control de gastos.

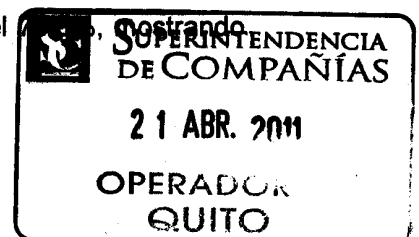
Es importante considerar que tuvimos gastos durante el año no presupuestados como: Coordinador emiCare durante los primeros meses del año, el cual fue promovido a jefe médico, seguro de vida contratado para el gerente general, gastos incurridos para la implementación y certificación de la norma ISO 9001.

Con la constante mejoría en el flujo de caja, en el mes de diciembre se pudo realizar un giro al exterior de USD 195.359 a Inversiones EMI WORLDWIDE S.A, como distribución de dividendos año 2009 y mantener el préstamo que se tiene desde el año anterior de USD 200.000 con los mismos.

Para el año 2011 esperamos tener un Ebitda de USD 431.158 (Margen 18.0%) y una Utilidad neta de USD 230.264

### COBRANZAS:

En el año 2010 se tuvo un recaudo promedio en la cobranza total del año, logrando una mejoría con respecto al 2009 de 13 puntos porcentuales.



Se realizo un cambio con los auxiliares de cartera, por lo que se modifico para tener tres auxiliares dedicados a la comunicación con los clientes para la cobranza y una dedicada exclusivamente a la labor operativa, lo cual nos dio mejores resultados logrando un aumento en el porcentaje de cartera global de 66.5% a 80.4% este año. (Dic./09 – Dic./10)

Se cambiaron las zonas de cada uno de los cobradores (Se realizarán cambios de zonas de los cobradores en el mes de marzo y septiembre del año 2011) y los horarios entre los dos auxiliares de debito con el fin de tener mayor contactabilidad con el cliente.

Para el año 2011 se realizará convenios con nuevas entidades bancarias a fin de tener nuevos canales de cobro y facilitar el pago del cliente.

Se cerraran todo tipo de ventas o promociones con tarifa especial en la modalidad debito Banco del Pichincha, ya que es el banco con el porcentaje de menor recaudo.

Se mantendrá el procedimiento para la negociación de clientes con deudas, con la finalidad de evitar el retiro por acumulación de cuotas, el plan de incentivos para cobradores de acuerdo al porcentaje global de cobranza y para los auxiliares con base en los impagos de cada modalidad.

El porcentaje promedio de cobranza esperado para el año 2011 es del 85%

#### PRECIOS 2011

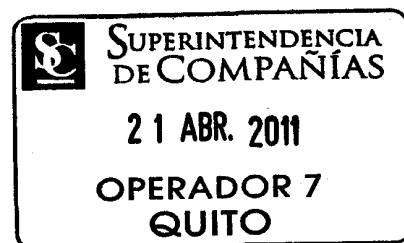
| 1 | 9.50 | 10.50 | 10.50% |
|---|------|-------|--------|
| 2 | 8.20 | 9.00  | 9.75%  |
| 3 | 7.50 | 8.20  | 9.33%  |
| 4 | 7.00 | 7.60  | 8.57%  |
| 5 | 6.80 | 7.60  | 11.76% |
|   |      |       |        |
| 1 | 9.50 | 10.50 | 10.50% |
| 2 | 8.50 | 9.00  | 5.88%  |
| 3 | 7.50 | 8.20  | 9.33%  |
| 4 | 7.50 | 8.20  | 9.33%  |
| 5 | 7.50 | 8.20  | 9.33%  |

INCREMENTO MASA  
DEBITO  
2001 - 2006

INCREMENTO GRUPOS  
NUEVOS DEBITO y VTAS  
2007 en adelante

| Personas | Domicilio 10 | Domicilio 11 | Incrém. |
|----------|--------------|--------------|---------|
| 1        | 10.50        | 11.50        | 9.52%   |
| 2        | 9.50         | 10.50        | 10.50%  |
| 3        | 8.50         | 9.00         | 5.88%   |
| 4        | 7.75         | 8.50         | 9.68%   |
| 5        | 7.50         | 8.50         | 13.33%  |

INCREMENTO MASA  
DOMICILIO  
2001 – 2006



| Personas | Domicilio 10 | Domicilio 11 | Incrém. |
|----------|--------------|--------------|---------|
| 1        | 10.50        | 11.50        | 9.52%   |
| 2        | 9.50         | 10.50        | 10.52%  |
| 3        | 8.50         | 9.00         | 5.88%   |
| 4        | 8.50         | 9.00         | 5.88%   |
| 5        | 8.50         | 9.00         | 5.88%   |

INCREMENTO GRUPOS  
NUEVOS DOMICILIO y VTAS  
2007 en adelante

| Personas | Domicilio 10 | Domicilio 11 | Incrém. |
|----------|--------------|--------------|---------|
| 10 a 24  | 7.90         | 8.20         | 3.80%   |
| 25 o mas | 7.30         | 7.30         | 0.00%   |

INCREMENTO VENTAS  
NUEVAS CONVENIOS

En los convenios antiguos y áreas protegidas el incremento estuvo de manera general entre el 9% al 10% dependiendo de la cantidad de afiliados y su utilización. (IPC 3.33%)

## GESTIÓN HUMANA

Se establecieron procedimientos de cada uno de los subsistemas de Gestión Humana: Selección de personal, contratación y desvinculación, formación y desarrollo, entrenamiento específico del cargo, inducción, comunicación interna, bienestar social, competencias, modelo y evaluación por competencias. De esta forma, la gestión de los Recursos Humanos se vuelve más clara y efectiva, además de realizarla de manera estratégica, en apoyo de las metas y objetivos de la empresa.

Se elaboró el manual de funciones con el descriptivo de cada cargo de todas las áreas, el cual fue validado por cada jefe de área con las competencias necesarias. Facilitando así la adaptación del empleado a su puesto de trabajo por conocer sus funciones.

En el tema de formación y desarrollo se realizaron capacitaciones, con un indicador de 22 horas hombre de capacitación anual, se dictaron cursos como: Electrocardiografía normal, fundamentos de ISO, excelencia en el servicio al cliente, cobranza efectiva, código azul, auditorías internas de calidad (ISO 9000), desarrollo de competencias y éxito profesional con PNL, clasificación internacional de enfermedades, vendedor profesional emi. Se aplicaron programas de desarrollo de habilidades gerenciales dirigido a los líderes de la empresa (mandos gerenciales y mandos medios) con el fin de fortalecer habilidades de liderazgo y crear espacios de integración.

Se realizaron actividades de integración y bienestar como Café con la Gerencia, se plantearon carpas permanentes sobre el cuidado del medio ambiente 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, campeonato de fútbol, emiSubasta, concursos sobre ISO, celebración de fechas importantes como cumpleaños, día del médico, conductor, vendedor, entre otros.

Se implementó el plan de incentivos para el área médica, que buscó fidelizar a nuestro cliente interno a partir del mes de noviembre del 2009 y finalizando en octubre del 2010 como un reconocimiento al trabajo bien hecho.

## **MERCADEO**

En el año 2010 los esfuerzos de marketing se enfocaron principalmente en la realización de actividades de BTL; con la finalidad de cubrir un nicho de mercado aun no explotado y generar recordación de marca en el Top of Mind de los pobladores de Quito, para lo cual se utilizaron técnicas como caritas pintadas, aeróbicos, chequeos médicos, etc.

Se participó en diferentes eventos en centros comerciales: Noche Diners Club, Halloween, Navidad, entre otras.

También se participó en eventos masivos dirigidos a nuestro target con una inversión mayor: Expo Kids, Día del Corazón y auspicio en la Carrera 10K; los que permitieron generar recordación de marca.

En el año 2010 se desarrollaron 41 actividades de BTL, en centros comerciales, parques, empresas y otros, con una efectividad promedio por evento del 12%

Parte del presupuesto se invirtió en: Pop, Merchandising y material para activaciones, mismos que nos ayudaron a dinamizar el proceso y los canales de ventas como centros comerciales.

El 15 de septiembre se lleva a cabo la inauguración del stand emi en el Centro Comercial Condado Shopping, siendo este uno de los centros comerciales más grandes e importantes de la ciudad, ubicado al norte de Quito.

Al finalizar el año se decide implementar las activaciones en empresas mediante el desarrollo de Circuitos Saludables, teniendo como referencia los buenos resultados obtenidos por otros países del grupo en la región, resultados que se replican en nuestra empresa generando incremento en las ventas.

Se finaliza el año con un cumplimiento del presupuesto asignado para marketing en un 98%.

Para el año 2011 se espera invertir en ATL un 29% del presupuesto asignado, en BTL un 27% y en CRM un 19%, con lo cual se espera generar mayor posicionamiento de marca y apoyar al cumplimiento de ventas con el incremento de actividades focalizadas a nuestro mercado.

## **VENTAS**

En el año 2010 se direccionan las estrategias de mercadeo y ventas a las actividades BTL, con el fin de llegar directamente al público.

Entre otras actividades realizadas se visitaron las empresas ya existentes para realizar eventos de promoción del servicio y chequeos médicos potencializando los convenios y áreas protegidas.

Se inicio desde principio de año, los fines de semana la actividad "toma barrial". Se recorrió la ciudad de norte a sur de forma organizada teniendo en cuenta la cobertura y mercado objetivo. Se mantuvo un promedio de 13 asesores participantes.

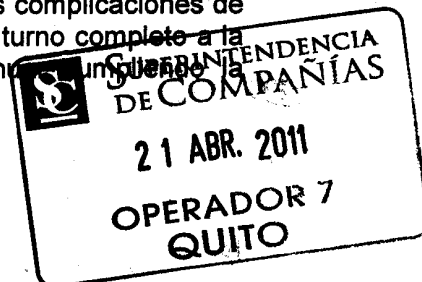
Se crearon incentivos como: Canastas alimenticias, bonos y tarjetas telefónicas, dirigidos a la fuerza de ventas para motivarlos a superar el promedio de afiliaciones por asesor, notándose un cambio en la producción general.

Las afiliaciones en el año 2010 fueron de 9.100 y un número de retiros de 9.018 afiliados quedando con un neto positivo de 82 afiliaciones. El promedio de asesores fue de 33 con 23 afiliaciones mensuales y 9 contactos diarios promedio. El resultado final del presupuesto de ventas fue del 80% de cumplimiento.

Para el año 2011 se amplía la estructura comercial creando el puesto de Ejecutivo de cuentas para mejorar la capacitación del personal de ventas y la penetración en el mercado empresarial y Auxiliar de ventas para el manejo operativo del área comercial. Además se tienen metas ambiciosas que se logran con la fuerza de ventas presupuestada de 36 asesores. El presupuesto de ventas para el presente año es de 11.040 afiliaciones, 9.621 retiros, para lograr 1.419 netos.

## **MÉDICA**

Después del despunte de servicios que se tuvo con la epidemia de la gripe A (H1N1), los servicios empezaron a disminuir, sin embargo nunca llegaron a la cantidad habitual de servicios previa a la epidemia, por lo que se decidió mantener la estructura tal y como estaba. Pero en el mes de noviembre, el Gobierno publicó el rebrote de la gripe A (H1N1) sumado a la gripe estacional A (H3N2) que siempre se presenta en estos meses, e implantó nuevamente la medida de prohibición de venta libre de medicamentos antigripales y antitérmicos para disminuir la automedicación y posibles complicaciones de los cuadros antes mencionados, por lo que hubo que incrementar un turno completo a la estructura para poder solventar la demanda de servicios y continuar cumpliendo la promesa de venta y respuesta.



En cuanto a la prestación del servicio, durante el año solicitaron 45.348 servicios, atendiendo el 95,4% de estos para realizar 43.288 atenciones, superando en un 0,77% las atenciones prestadas el año anterior y obteniendo el 96% de satisfacción en nuestros afiliados.

El emiCare continua creciendo, en el año 2010 se realizó 452 servicios y durante este año estamos seguros que el crecimiento será mucho mayor porque se cambiara la estrategia de comercialización dirigida al mercado individual directamente.

Durante el año 2010 se cambió toda la flota de vehículos de consulta por 5 automóviles Chevrolet Spark 2011, se adquirió también una ambulancia Mercedes Benz 2010 tipo 2, todo en miras de mejorar la imagen de la empresa y garantizar un servicio de calidad con vehículos en óptimas condiciones.

Se implementó el sistema denominado Plan Padrino que consiste en dar un seguimiento al personal médico nuevo, con el fin de enseñar y orientar en los procedimientos administrativos de emi, así como la inducción al Sistema de gestión de calidad basado en procesos que llevamos a cabo para la acreditación ISO9001.

Se implementó un sistema periódico de auditorías médicas, diseñado para evaluar al personal desde el primer mes que se encuentra trabajando con nosotros, así como al personal antiguo, permitiéndonos corregir inconvenientes de riesgo médico legal desde el primer día de trabajo y perfeccionar las técnicas de los que ya llevan algún tiempo.

Las metas fijadas para el 2011 es optimizar el recurso físico y humano, insistir con los convenios para posicionar el emiCare, mantener los niveles de satisfacción del cliente; en este año en especial queremos hacer hincapié en la capacitación periódica de cada uno de nuestros médicos para continuar siempre dando una atención con calidad y actualidad.

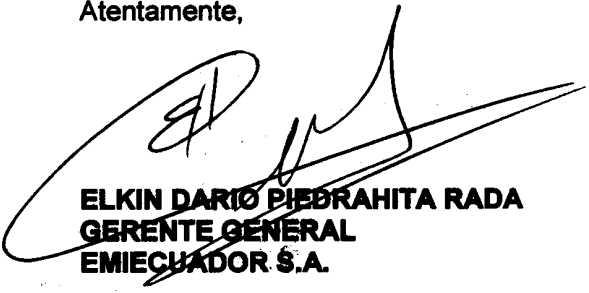
Se retomará el acercamiento con el CIREM con el objetivo de no competir por el paciente, sino que podamos llegar cada vez más a pacientes que nos necesitan, trabajando en conjunto y agilizando también las recepciones hospitalarias mediante este sistema.

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 médicos asistenciales que este cursando su maestría en salud ocupacional.

Por lo expuesto doy mis agradecimientos a la Junta General de Accionistas, por la confianza depositada para dirigir el ejercicio 2010.

Atentamente,

**EMIECUADOR**  
RUC. 1791765478001



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