

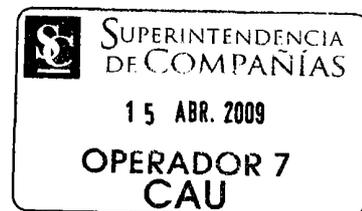


90269

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

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

**EJERCICIO ECONOMICO  
2.008**



**FEBRERO 2.009**



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

Quito, Febrero 27 del 2.009

## INFORME DE GERENCIA 2.008

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 2.008, comprendido en lo siguiente:

### 1. CONTABILIDAD Y FINANZAS:

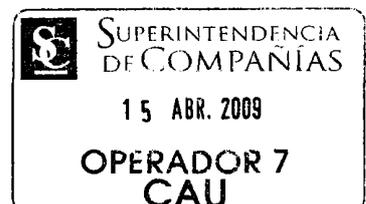
El ejercicio económico de la Empresa presentó una utilidad neta de \$82.104, esta cifra es el resultado de los esfuerzos logrados en la organización, estas actividades se reflejan en los ingresos operacionales que ascienden a \$1.921.613,76, los gastos operativos representan un monto de \$1.781.007,34, el patrimonio neto llega a un total de \$354.464. El capital social de la empresa es de \$50.000.00 acorde al valor que exige la ley.

### ADMINISTRACION Y FINANZAS:

Desde el mes de julio del 2008 se comenzó a trabajar sobre los impactos en la parte económica para buscar un mejor resultado en el ebitda, lamentablemente los resultados de ventas de los 2 últimos meses no nos favorecieron, motivo por el cual tampoco se evidencian las reducciones logradas en la parte económica.

En el primer semestre del 2008 mantuvimos un promedio de 55 asesores que fue depurado por no tener la productividad necesaria. Siguiendo nuestro plan de austeridad era preciso recortar el número de asesores con vínculo laboral y todas sus prestaciones sociales, por tener un costo fijo y ser uno de los mayores rubros para el incumplimiento del presupuesto económico además del incumplimiento del presupuesto comercial. A Dic. 31 terminamos con 30 asesores y 3 supervisoras (iniciamos el año con 50 asesores - 5 supervisoras). Como dato estadístico, en el año 2006 se tenía un promedio de 49 asesores con una productividad de 27 ventas, en 2007 eran 34 asesores promedio con una productividad de 27 ventas y durante este año fue de 51 asesores promedio y una productividad de 19 ventas.

[www.grupoemi.com](http://www.grupoemi.com)



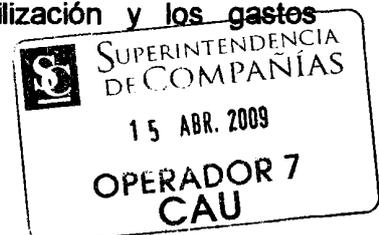
Proyectados los resultados del año 2008 en ventas vs. ingresos, nos vimos en la obligación de hacer recortes en los gastos que nos permitieran dar mejores resultados al final del año y mejorar el presupuesto económico para el 2009.

Algunos de estos fueron:

- En Publicidad y Marketing presupuestamos 120.000 dólares anuales y el gasto real fue de 45.204.33
- Recorte de un empleado (por ley discapacitado). El cual se reemplaza con un conductor antiguo de la estructura fija que tiene una enfermedad que por disposiciones de ley es actualmente calificada como discapacidad.
- No reemplazamos o cubrimos la vacante de pasante de Psicología desde el mes de abril.
- Cartera se reestructuró de la siguiente manera:
  - Reducción de tres cobradores domicilio (1 desde junio y 2 desde octubre) esta decisión la mantendremos durante el 2009, proyectándonos a que los 6 cobradores que quedan se dediquen a la cobranza de las diferentes modalidades en una zona determinada.
  - Por retiro del jefe de cartera en septiembre tuvimos a una persona que se encontraba como asistente de cartera a prueba para su reemplazo y con su nombramiento se elimina este cargo y reestructuramos las funciones de las auxiliares de cartera.
- En los médicos y conductores ahorramos una persona por cargo desde el mes de septiembre, lo cual trataremos de mantener hasta que la estructura nos lo permita en el 2009 (item presupuestado). Además se debe considerar que desde la misma fecha se cuenta con dos coordinadores médicos en sala de radio, puesto que un turno (diurno) lo está cubriendo el gerente médico dentro de su horario laboral.
- Por ley debemos tener un médico ocupacional durante 3 horas diarias para salud y seguridad laboral (labor preventiva), el cual lo estamos cubriendo de manera rotativa con los dos coordinadores médicos.
- Seguros. Antes teníamos asegurados los vehículos contra todo riesgo, desde diciembre, adaptándonos a las políticas del grupo solo tomaremos responsabilidad civil.

Cabe recalcar que pese a todo el plan de austeridad detallado, tenemos mayores gastos laborales a partir de noviembre 2008 debido a un incremento por parte del gobierno en las remuneraciones sectoriales mínimas, el cual particularmente nos afecta en los siguientes cargos: mensajeros, cobradores, auxiliares de limpieza y asesores comerciales.

Adicionalmente tuvimos gastos durante el año no presupuestados como: Reposición de equipos de cómputo y médicos por robo, incremento del salario mínimo al inicio del año del 18%, costo vigilancia (75% más, Decreto Constituyente), duplicación de impagos en la contabilización y los gastos



asumidos con la vinculación laboral de Astrid Lopera (Jefe Administrativa y Financiera) y Pascal Ermgodts (Jefe Comercial) extranjeros con mayor ingreso.

## 2. COBRANZAS:

Luego de un comienzo no solo bajo en la cobranza sino además inferior a lo presupuestado, se implementaron una serie de estrategias, lo que permitió recuperar cobranza atrasada y situarnos en porcentajes adecuados tanto en las modalidades individuales (particular) como en las empresas afiliadas, siendo esta última la de menor porcentaje de cobranza durante el año.

De esta manera obtenemos como resultado promedio anual un recaudo del 77% en la cobranza total. El nivel de los ingresos fue superior por el incremento realizado a las tarifas en las diferentes modalidades al inicio del año (10%).

Para el 2009 se diseñó un plan de incentivos y cobro dirigido al mejoramiento de todos los procesos del área teniendo en cuenta los indicadores de cobranza, valor de los impagos y los retiros.

Nos mantenemos con la política de retirar a los clientes que entran en proceso de mora desde el segundo mes impago o esperar máximo hasta el cuarto mes, dependiendo de cada caso y su respectiva gestión.

### Precios 2009

| 1 | 8.00 | 9.00 | 12.50% |
|---|------|------|--------|
| 2 | 6.75 | 7.60 | 12.59% |
| 3 | 6.25 | 7.00 | 12.00% |
| 4 | 5.75 | 6.50 | 13.04% |
| 5 | 5.50 | 6.20 | 12.73% |

INCREMENTO MASA  
DEBITO

| 1 | 8.50 | 9.00 | 5.88% |
|---|------|------|-------|
| 2 | 7.50 | 8.00 | 6.67% |
| 3 | 6.50 | 7.00 | 7.69% |
| 4 | 6.50 | 7.00 | 7.69% |
| 5 | 6.50 | 7.00 | 7.69% |

INCREMENTO GRUPOS  
NUEVOS DEBITO y VTAS

| 1 | 9.00 | 10.00 | 11.11% |
|---|------|-------|--------|
| 2 | 8.00 | 9.00  | 12.50% |
| 3 | 7.00 | 8.00  | 14.29% |
| 4 | 6.50 | 7.20  | 10.77% |
| 5 | 6.00 | 6.80  | 13.33% |

**INCREMENTO MASA  
DOMICILIO**

| 1 | 10.00 |
|---|-------|
| 2 | 9.00  |
| 3 | 8.00  |
| 4 | 8.00  |
| 5 | 8.00  |

**PRECIOS VENTAS GRUPOS  
NUEVOS DOMICILIO (No Increm.)**

| 10 a 24  | 6.50 | 7.35 | 13.08% |
|----------|------|------|--------|
| 25 o mas | 6.00 | 6.80 | 13.33% |

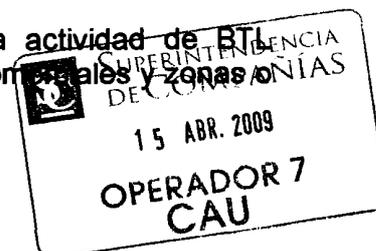
**INCREMENTO VENTAS  
NUEVAS CONVENIOS**

En los convenios antiguos y áreas protegidas el incremento estuvo de manera general entre el 13% al 15% dependiendo de la cantidad de afiliados y su utilización. (IPC 8.83%)

### 3. MERCADEO Y VENTAS:

Durante este año el objetivo principal del plan de mercadeo fue que los habitantes de Quito conozcan con mayor y mejor claridad cuáles son los servicios que la empresa está prestando. El mensaje que se quería transmitir con la campaña era "emi, atención médica a domicilio, siempre." y eliminar de la mente del cliente servicio de ambulancia. Con este fin se realizó una campaña de mercadeo donde nos apoyamos con un plan de ATL y BTL para dar a conocer nuestra empresa y posicionar la marca. La campaña se realizó en vía pública con paradas de buses y vallas móviles así como cuñas y menciones en radio.

Para acompañar nuestra campaña de ATL se realizó una actividad de BTL llamada "compruébelo usted mismo" en empresas, centros comerciales y zonas o



conjuntos residenciales con la prueba de respuesta cardiovascular o atenciones médicas.

De igual manera realizamos tomas en centros comerciales, estuvimos presentes con un stand en el centro comercial CCI donde realizamos algunas actividades los fines de semana (chequeo médico, prueba de respuesta cardiovascular, actores con pancartas con la publicidad de emi, publicidad exterior e interior en banner, escalas y ascensor, caritas pintadas, charlas médicas, etc.)

### VENTAS:

Las comisiones de los asesores y las supervisoras fueron cambiadas buscando incentivar las ventas para mes comercial y calendario, la categorización y la productividad por asesor.

Durante el año las ventas promedio por mes fueron de 980, con un promedio de 51 asesores y una productividad de 19 afiliaciones. Los retiros mensuales promedio fueron de 891. Estamos buscando alternativas para incrementar el promedio de ventas por asesor que se mejoró en estos 4 últimos meses, el promedio de ventas de enero a agosto era 19 y de septiembre a diciembre subió a 22.

Después de todos los mecanismos implementados se pudo lograr una mejora en las ventas brutas. En relación al presupuesto de ventas, el cumplimiento fue del 64.4% y del 17.9% en el neto, sin embargo se cerró el año 2008 con 1.067 afiliados nuevos cuando en el 2007 hubo 121. (Cifras sin seguros)

En lo que respecta a los contactos diarios tenemos un promedio de 7 por asesor, estamos trabajando para que el indicador en promedio suba a 12.

Información adicional:

| VENTAS                   |        |        |             |
|--------------------------|--------|--------|-------------|
| 2.006                    | 2007   | 2008   | PPTO. 2.008 |
| 16.051                   | 11.184 | 11.756 | 18.247      |
|                          | 2007   | 2008   |             |
| Ventas promedio mes      | 932    | 980    |             |
| Retiros promedio mes     | 924    | 891    |             |
| Crecimiento en afiliados | 121    | 1.067  |             |
| Crecimiento              | 0,5%   | 4,34%  |             |

## Antigüedad de asesores a Dic. 31

|                                 |     |
|---------------------------------|-----|
| Mayor a 1 año                   | 52% |
| Mayor a 6 meses y Menor a 1 año | 20% |
| Menor a 6 meses                 | 28% |

#### 4. MEDICA:

Teniendo en cuenta la tendencia del actual gobierno, una de las medidas consideradas dentro de las perspectivas para este año y en el respectivo presupuesto, fue la vinculación laboral del personal del área médica directamente a la empresa, la cual se realizó en enero, siendo una decisión acertada para nosotros pues nos anticipamos a la eliminación y prohibición de la intermediación o tercerización laboral que se dio el 1 de mayo por Decreto de la Asamblea Constituyente.

En cuanto a la prestación del servicio, durante el año solicitaron 43.967 servicios, atendiendo el 96.7% de estos para realizar 42.520 atenciones, superando en 9.3% a las atenciones prestadas el año anterior y manteniendo el 98% de satisfacción en nuestros afiliados.

En diciembre del 2007 se inició el procedimiento de auditoría médica y la evaluación por competencias del personal del área médica, las mismas que se han realizado de manera semestral, con el fin de contar con personal idóneo.

Se retomó el Comité Técnico Científico orientado a la capacitación y actualización del personal del área médica, con este objetivo, los integrantes del mismo fueron capacitados por la AHA como proveedores y capacitadores de reanimación cardiopulmonar básica y avanzada.

Se adquirió una nueva ambulancia tipo AVA, la misma que entró a operar desde octubre del 2008.

#### 5. PERSPECTIVAS PARA EL AÑO 2009:

De acuerdo a lo expuesto en el informe, los principales retos para el 2009 son mantener los afiliados adquiridos mediante planes o actividades de retención y fidelización, vender al mayor número posible de personas el servicio y hacer cada vez más rentable la compañía. Según los presupuestos establecidos en las áreas Comercial y Financiera, se estima que los afiliados netos sean de 2.607 al finalizar este año (Crecer un 9% vs. 2008) y alcanzar un ebidta de \$178.588(8.9%).





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

Por lo expuesto doy mis agradecimientos a la Junta General de Accionistas, por la confianza depositada para dirigir el ejercicio 2008.

Atentamente,



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

