

veris

CENTRALES MÉDICAS

**INFORME DEL GERENTE GENERAL DE
LATINOMEDICAL S.A. A LA JUNTA
GENERAL DE ACCIONISTAS**

EJERCICIO 2016



CONTENIDO

1. Carta a los Accionistas
 - 1.1 Modelo de Actuación Comercial
 - 1.2 Eficiencias Administrativas y Operativas
 - 1.3 Cultura de Seguridad y Enamoramiento al cliente
 - 1.4 Evaluación de las capacidades empresariales
 - 1.5 Veris Virtual
 - 1.6 Responsabilidad Social Empresarial
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 por parte de la compañía.
4. Situación financiera de la compañía al cierre del ejercicio y de los resultados anuales, comparados con ejercicio precedente.
5. Conocer sobre el resultado arrojado durante el ejercicio económico 2015 y resolver sobre el mismo.
6. Recomendaciones a la junta general respecto a las políticas y estrategias para el ejercicio económico del año 2017.
7. Estado de cumplimiento de las normas sobre propiedad intelectual y derechos de autor por parte de la compañía.
8. Otros
9. Agradecimientos

1. CARTA A LOS ACCIONISTAS

Queridos y respetados Accionistas:

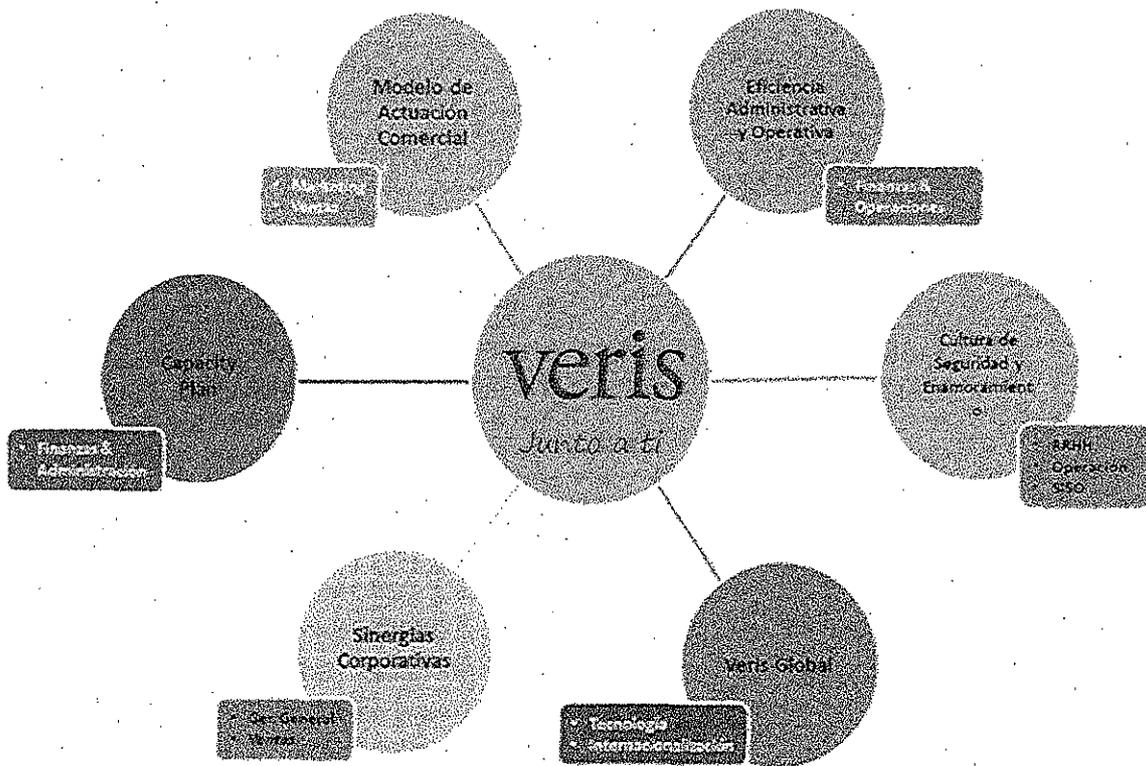
A continuación informaré sobre las acciones relevantes de la empresa durante el año 2016, año particularmente crítico para la economía del país, con una de las peores catástrofes que se tiene historia en el Ecuador, el sismo en la provincia de Manabí, adicionalmente nos enfrentamos a unos indicadores económicos que son reconocidos como uno de los peores de Sudamérica tanto en comercio como en empleo.

Veris es una empresa pionera en la prestación de servicios médicos en el campo ambulatorio, uno de los principales objetivos diseñados por la administración y aprobados por el directorio es tener ingresos no solo provenientes de quien en la historia ha sido nuestro principal cliente Saludsa, sino que logremos también atraer clientes que pertenecen a otras aseguradoras y lo más importante a clientes particulares. El entorno ha venido todos los años transformándose, la gestión estatal en los primeros años de gobierno y hasta hace un año, venía con un impulso muy fuerte, entidades como el IESS optaron por contratar prestadores privados, entregando accesibilidad y atención a una población usuaria del seguro que no había tenido anteriormente. Muchas personas encontraron acceso al mismo servicio privado por el que pagaban antes o iban a través del aseguramiento privado incluso en mejores condiciones porque no tenía que pagar ningún monto por su atención, lo que direccionó muchos de nuestros potenciales clientes a esas redes o prestadores privados. Sin embargo, Veris se mantuvo alineado a sus objetivos y estrategia, trabajando por ser la opción privada ante una avanzada importante en el sector público, adicionalmente, finalizando el año, la asamblea emite la Ley de Medicina Prepagada, que conlleva a un cambio radical en el mercado, dado específicamente por la decisión de nuestro principal cliente de salir de negocio corporativo por razones técnicas, por lo tanto, la empresa con mayor participación del mercado deja en libertad a una cantidad de clientes importantes para nosotros que debemos nuevamente gestionar de manera directa con las aseguradoras que empiezan a tomar este mercado, con algunas de ellas aún no teníamos un convenio de prestación de servicios.

El resumen de estas primeras palabras, es que tuvimos un año muy complejo desde la perspectiva de empleo, que impactó en la capacidad adquisitiva de los potenciales clientes, sumado a una transformación radical en el mercado asegurador por la nueva Ley, segmento sin lugar a dudas muy importante en nuestra empresa y por el despido de personas de empresas que o bien tenían un seguro médico o con ese ingreso se pagaban de su propio bolsillo las atenciones médicas.

Sin embargo, la revisión permanente de nuestros indicadores y la continuidad en el cumplimiento de nuestras líneas estratégicas, han permitido gestionar un año muy complejo, con habilidad y disciplina, lo que con gran orgullo me permite compartir con ustedes los resultados que obtuvimos en cada una de las líneas estratégicas que guían el devenir de la empresa, líneas aprobadas y supervisadas en todo momento por el directorio, que representa los intereses de todos ustedes señores accionistas:

Recordemos las líneas de gestión:



1.1 Modelo de Actuación Comercial:

Para recordar brevemente, éste capítulo estratégico tiene la finalidad de garantizar el crecimiento sostenido y sustentable de la organización. Fortalecer nuestra presencia en el segmento medio de la población Ecuatoriana, a través de la comunicación adecuada de nuestra propuesta de valor, logrando la captura de nuevos clientes, sean estos provenientes de aseguradoras y los que vemos por su potencial como más importantes, que son aquellos que no cuentan con seguro privado y que pagan de sus propios recursos la atención en salud; adicionalmente tiene como objetivo el desarrollo de nuevos productos y servicios que respondan a las necesidades incrementales de la población usuaria de la atención médica.

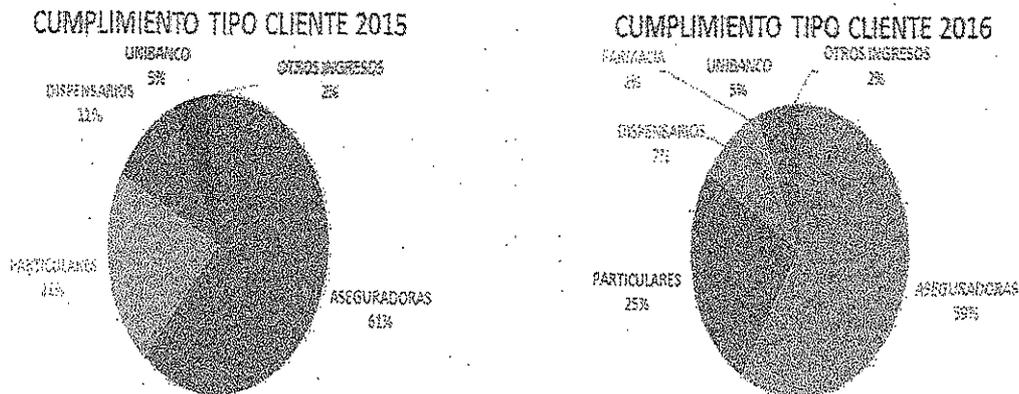
A continuación los resultados:

MAC 2016 - RESULTADO POR TIPO DE CLIENTE

CLIENTE	2015	PTO 2016	REAL 2016	% CUMPLM	% CRECIM.
ASEGURADORAS	21.406.372	21.089.720	20.533.359	97%	-4%
PARTICULARES	7.429.764	9.038.132	8.877.925	98%	19%
DISPENSARIOS	3.666.356	2.397.307	2.531.253	106%	-31%
FARMACIA	0	361.083	799.569	221%	
UNIBANCO	1.753.572	1.548.133	1.539.089	99%	-12%
OTROS INGRESOS	617.055	437.381	724.504	166%	17%
TOTAL	34.873.119	34.871.756	35.005.699	100%	0%

Como se puede apreciar en el cuadro superior, tuvimos una reducción importante en los ingresos de los clientes de aseguradoras, particularmente sucedió con el principal cliente Saludsa y fundamentalmente en el producto corporativo, en este tema el impacto vino por dos lados, la reducción importante de personas dentro del plan corporativo, producto de la reducción de personal de las empresas y en segunda instancia por la reducción importante de clientes que tuvo esa empresa al finalizar el año, cuando decide salirse de forma paulatina del mercado de aseguramiento corporativo. En otras aseguradoras por el contrario, se logra tener una mejora en el ingreso por la penetración en sus carteras, pero que no alcanzan a nivelar la pérdida de clientes de Saludsa. Por otro lado se evidencia el crecimiento del mercado particular, hoy ya constituye el 43.2% del ingreso que tenemos por las aseguradoras, cuando hace muy pocos años el 100% de nuestro ingreso dependía de un solo cliente. En el producto empresarial, por la reducción de sus ingresos, algunas de ellas se inclinaron por buscar alternativas de menor precio o incluso algunas por cancelar el servicio de dispensarios por la dificultad económica que tuvieron, hubo una reducción importante de ingresos comparados con el año anterior en este producto en particular, aunque fueron menores de lo que preveíamos iba a suceder, esto por la acción oportuna comercial, que evitó cancelar algunos de los dispensarios, con nuevas negociaciones y por supuesto reforzamiento de la propuesta de valor de la empresa.

Aparece en el informe una nueva línea de negocio que se lanza al mercado a finales del año 2016 "Farmacia", recién muestra facturaciones iniciales, pero sin duda será un producto de mucho impacto para el año 2017, las tendencias que venimos viendo con este producto son muy interesantes y la invitación a los accionistas para que mantengan atentos al avance de este negocio.



Frente a un mercado altamente competitivo, fragmentado y sin duda con actores tradicionales muy importantes, el poder hoy informar que ya el 44% de los ingresos de Veris no provienen del mercado asegurador y que corresponden a labor comercial directa de la empresa, siendo aún una tarea que no está concluida, empieza a mostrar importantes tendencias en cuanto al mercado para el cual nos estamos preparando.

Cientes, Atenciones y Prestaciones

	2015	2016	% CRECIM.
Pacientes	172.200	181.922	5%
Atenciones	914.108	978.484	7%
Prestaciones	1.763.087	2.038.772	16%
Cientes Nuevos	60.676	65.280	8%
Agenda Digital	7%	17%	143%
% Asegurados	78,10%	75,40%	
% Particulares	21,90%	24,60%	

PACIENTES	2015	2016	% CRECIM.
ASEGURADOS	134.488	137.169	2%
PARTICULARES	37.712	44.753	19%

Como podemos evidenciar en el cuadro anterior, pese a todos los elementos económicos y del entorno, Veris viene teniendo un crecimiento importante tanto en el número de pacientes que atiende cada año, como en el número de prestaciones médicas que realiza, el año anterior superamos la importante cifra de 2 millones de prestaciones médicas, llegamos casi al millón de atenciones realizadas a 182 mil personas. En cuanto a tipo de clientes, mientras crecimos un 2% en clientes con seguro privado, hemos tenido un crecimiento del 19% en clientes que pagan de su propio bolsillo las atenciones en salud. También fue

evidente una reducción de la facturación promedio por la introducción al mercado de paquetes preventivos que buscan contribuir con la cultura del cuidado de la salud. Un dato importante para resaltar también por el impacto en servicio y en eficiencias que esto tiene, es que durante el año 2016 el 17% del total de todas las citas médicas realizadas por nosotros, es decir un poco más de 75.000 consultas fueron agendadas por canales virtuales, lo que está permitiendo que nuestros clientes tomen la cita con el profesional y la hora de su elección desde la comodidad de su celular o de la web.

1.2. Eficiencias Administrativas Y Operativas

Ante el año que se preveía de incertidumbre y dificultades, la línea de eficiencias operativas y administrativas tuvo la mayor relevancia durante el año 2016, se realizó una revisión completa de los costos y los gastos de la empresa, a todo nivel y de todo tipo, esto conllevó a tomar decisiones muy importantes que sin afectar la calidad de la prestación de servicio, tuvieran una mejora significativa en el dinero destinado para ello, fue un trabajo en equipo que sin que sin duda se mantiene hasta la actualidad y tendrá vigencia permanente, a continuación los resultados:

Vers 2016 - Conl. Anual				Relación Ing.		Variación
	2015	2016	Diferencia	2015	2016	
Ingreso	34.877.111	34.977.518	100.407			
Costo	17.988.201	17.930.538	-57.663	51,58%	51,26%	-0,31%
Gasto Negocio	11.463.157	10.380.235	-1.082.922	32,87%	29,68%	-3,19%
Gasto Administrativo	4.412.269	4.034.183	-378.086	12,65%	11,53%	-1,12%
Depreciación	1.315.179	1.516.409	201.230	3,77%	4,34%	0,56%
Ing/Egr Financiero	-243.751	-206.534	37.217	-0,70%	-0,59%	0,11%
Otros no operacional	86.753	36.416	-50.337	0,25%	0,10%	-0,14%
Utilidad Antes de Imp	-458.603	946.035	1.404.728	-1,32%	2,70%	4,02%

Como se puede evidenciar, con el ingreso alcanzado el cual ya fue explicando anteriormente, pero con la mejora importante en dólares reales comparados contra el periodo anterior, logramos mejorar la utilidad en **\$1,404M**; en depreciaciones y amortizaciones, tuvimos un incremento de **\$201 M** debido a la activación de los Proyectos Laboratorio, Tumbaco y varios de Tecnología (automatización y desarrollo).

Así mismo en el Gasto de la Administración, se refleja la gestión realizada con un menor gasto de **\$368 M** lo que motivó una disminución de la relación GA / Ingreso de **12,65%** a **11,53%** y donde los rubros que tuvieron la mayor incidencia fueron los sueldos **\$271 M** por la optimización de recursos y Gastos de Oficina en **\$103 M**.

Es muy importante en este punto resaltar el compromiso de todos y cada uno de los que hacen parte del equipo de trabajo administrativo y financiero, que en conjunto con el resto de la empresa, lograron generar una cultura de ahorro y eficiencia con los resultados anteriormente mencionados y que sin duda

impactarán en la gestión de los siguientes años.

Parte de la eficiencia es también poder contar con la liquidez adecuada para poder mantener la operación y poder cumplir los compromisos con acreedores y proveedores, por ello se trabajó de forma permanente con este objetivo logrando importantes resultados pueden ser evidenciados más adelante en el balance general. Sin embargo es muy importante resaltar que hemos cerrado el año con una liquidez de **\$1,853 M**, de los cuales \$539 M se encuentran en Bancos y \$1,314 M en Inversiones Financieras, lo anterior se logró por tres frentes; el primero, el reclamo y posterior devolución favorable del crédito tributario de los años 2012-2015 a favor de Veris, por la suma de **\$1M**, gestión que demandó trabajo y perseverancia del equipo Contable, el segundo, la gestión ya mencionada en ahorros en costos y gastos que generan una mejora en la utilidad y por último, el mantenimiento de la gestión de Cobranza, este último tema sin duda en el 2017 debe mejorar mucho más.

Por el lado de los Pasivos se presenta una disminución de **\$724 M**, con mayor en el de corto plazo, debido a la disminución de los Proveedores por Pagar, gracias a la optimización de Costos y Gastos y las actividades de Compras que mejoraron las condiciones de pago.

Todo esto compartido, mejoró significativamente la situación financiera de la empresa. La capacidad de responder a las obligaciones de corto plazo (Liquidez) pasó de un ratio de 0.98 a 1.53. Y la prueba ácida, pasa de 0.91 a 1.43.

1.3 Cultura De Seguridad Y Enamoramiento

Este capítulo, vigila el fortalecimiento de la cultura, con el objetivo de tener prestaciones médicas enmarcadas dentro de los estándares de seguridad internacional en salud, buscando en todo momento las mejores prácticas para que nuestro cliente tenga la seguridad y la confianza de estar en un lugar que se ocupa de ellos integralmente, incorporando el sentido humano, utilizando herramientas que permitan tener una atención cálida, que termine como fin la recomendación de nuestro servicio a los familiares y amigos de las personas atendidas.

1.3.1 Enamoramiento Interno

En nuestro segundo año de implementación de Happiness at Work, hemos vivido valiosas experiencias que han reforzado el Compromiso, el Orgullo y la Pasión; sin duda, la situación coyuntural del país nos demuestra una vez más que Veris es una organización con alto espíritu de servicio y enfocado en resultados, pero que mantiene el cuidado de su cliente interno, buscando siempre tenerlos

motivados para cumplir con las metas.

La medición correspondiente al año 2016 se realizó en junio, donde participaron 912 colaboradores.

A continuación los resultados:

Veris Encuesta jun 2016	Veris Encuesta jul 2015																				
6.5	6.2																				
75% puntuaciones altas	71% puntuaciones altas																				
<table border="1"> <tr><td>Muy deficientes</td><td>45 personas (5%)</td></tr> <tr><td>Deficientes</td><td>73 personas (8%)</td></tr> <tr><td>Promedio</td><td>111 personas (12%)</td></tr> <tr><td>Buenos</td><td>193 personas (22%)</td></tr> <tr><td>Muy buenos</td><td>484 personas (53%)</td></tr> </table>	Muy deficientes	45 personas (5%)	Deficientes	73 personas (8%)	Promedio	111 personas (12%)	Buenos	193 personas (22%)	Muy buenos	484 personas (53%)	<table border="1"> <tr><td>Muy deficientes</td><td>72 personas (7%)</td></tr> <tr><td>Deficientes</td><td>82 personas (9%)</td></tr> <tr><td>Promedio</td><td>129 personas (13%)</td></tr> <tr><td>Buenos</td><td>232 personas (28%)</td></tr> <tr><td>Muy buenos</td><td>482 personas (43%)</td></tr> </table>	Muy deficientes	72 personas (7%)	Deficientes	82 personas (9%)	Promedio	129 personas (13%)	Buenos	232 personas (28%)	Muy buenos	482 personas (43%)
Muy deficientes	45 personas (5%)																				
Deficientes	73 personas (8%)																				
Promedio	111 personas (12%)																				
Buenos	193 personas (22%)																				
Muy buenos	484 personas (53%)																				
Muy deficientes	72 personas (7%)																				
Deficientes	82 personas (9%)																				
Promedio	129 personas (13%)																				
Buenos	232 personas (28%)																				
Muy buenos	482 personas (43%)																				

Como se puede ver, hubo una mejora en la totalidad de las dimensiones evaluadas, pese a las dificultades económicas, a la presión en la mejora por la productividad e incluso posterior a una reducción de personal, logramos mejorar los niveles de felicidad en todas las líneas de la organización.

Mantenemos la cultura del reconocimiento como elemento fundamental de nuestra gestión, el reconocer el logro de los resultados permiten reforzar los comportamientos positivos al interior de la empresa.

A todo nivel de la organización, se generan los espacios para compartir el logro de metas y también para plantear unas nuevas que nos permita mantener el camino de la mejora continua.

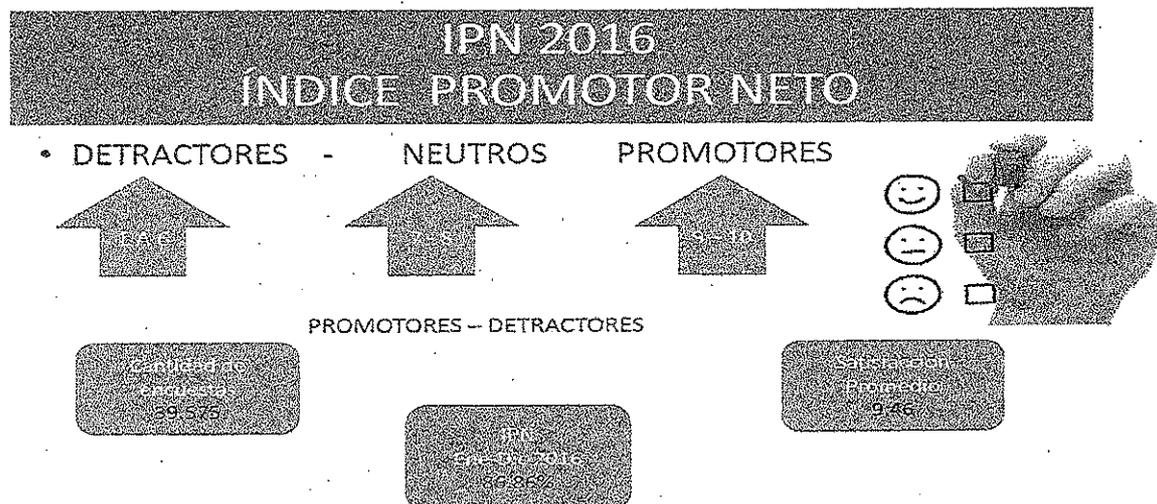
Para una empresa de servicio como lo es Veris, el tener personal motivado, feliz y apasionado es un objetivo fundamental, ya que es muy complicado lograr enamorar a nuestro cliente externo, si el interno no se encuentra convencido del servicio que debe dar. Por ello seguiremos trabajando incansablemente para que esta línea estratégica se mantenga activa y en permanente mejora. El seguir trabajando en consolidar a Veris como marca empleadora, facilitará en el futuro los procesos de atraer y reclutar el mejor talento humano de las áreas donde queramos reforzar la estructura. Es una responsabilidad de todos los equipos que tienen personal a cargo, desplegar una gran estrategia de talento humano.



1.3.2 Enamoramiento Externo

El nivel de satisfacción del cliente externo es la respuesta dada por los clientes en cada uno de los servicios que prestamos, la meta a lograr es que 9 de cada 10 clientes nos recomienden para ello, la herramienta de medición escogida es el IPN (Índice Promotor Neto) el mismo que venimos utilizando desde abril del 2015, al igual que nosotros, hemos logrado verificar que es utilizada por muchas entidades líderes en el mundo de la prestación de servicios médicos. Es evidente que para que un cliente llegue a recomendar un producto o servicio, el mismo debe llenar una serie de requisitos que le permitan a quien lo recomienda, tener la certeza de no fallar. Detrás de este indicador está todo el proceso de servicio al cliente que empieza en la cultura, traspasa los procesos y por supuesto acompaña en la infraestructura para que los resultados sean coherentes con un enamoramiento del cliente, unos precios justos y acordes a la realidad y por supuesto una mejora en las condiciones de salud de quien nos confía su salud.

La metodología y los resultados son los siguientes:



Como se puede evidenciar en el gráfico, durante el año anterior recibimos la respuesta de 39.575 clientes, que nos han dado una calificación de IPN de 86.86 y una satisfacción promedio de 9,46, con ello, logramos conseguir una mejora de casi 8 puntos del nivel de enamoramiento al cliente a nivel nacional. En el 2015 cumplimos con el 79% y en el 2016 con el 87%, para lograr esta mejora aplicamos como estrategia lo siguiente:

1.3.2.1 Capacitación SQI

Como lo hemos mencionado en asambleas anteriores, contamos con la asesoría y acompañamiento de la metodología impartida por el gurú de servicio al cliente John Tschohl, durante el 2016 implementamos 3 módulos adicionales (1. Aspectos generales del servicio, 2. Empoderamiento, 3. Atención personalizada) Logrando una asistencia del 95% de todo el personal a nivel nacional. Esto sin lugar a dudas nos va aportando cada vez más herramientas de respuesta oportuna a nuestros clientes en la búsqueda permanente de hacer que nuestro cliente salga más feliz de lo que entró. Lo más importante, la metodología es recibida por el instituto consultor, quien capacita a más de 45 líderes de servicio que son parte de nuestro equipo y esas 45 personas son las encargadas de impartir la capacitación a toda la empresa, quedando la herramienta de gestión en nuestras manos, actuando cada vez de forma más independiente.

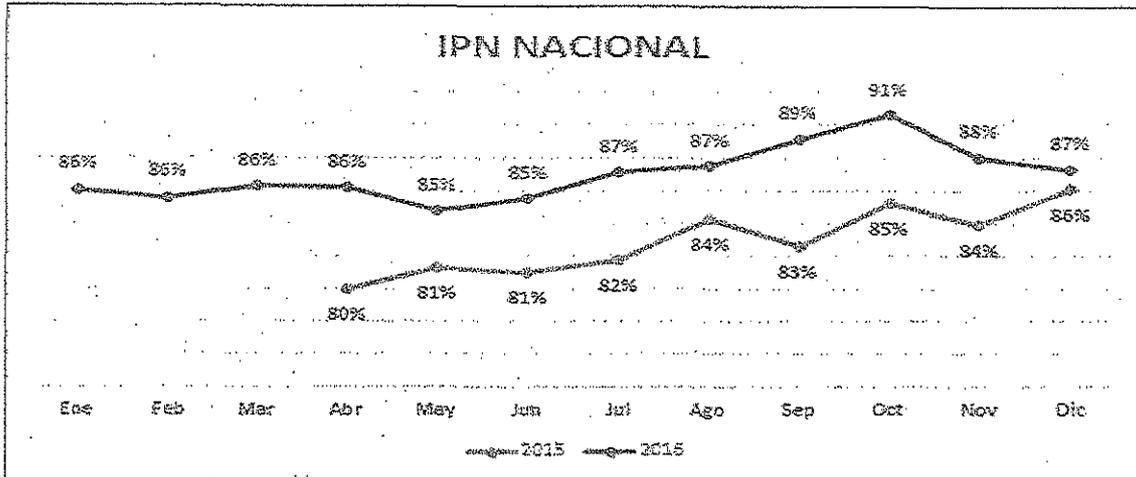
1.3.2.2 Medición y mejoras de procesos

Hemos logrado por 12 años consecutivos la certificación en ISO 9001 en la totalidad de los procesos de Veris, en los lugares donde prestamos servicios y en todos los productos, esto es un reto permanente, adicionalmente, medimos el impacto del servicio a través de un estudio de cliente fantasma, evaluando más de 300 atenciones, en las centrales médicas, el resultado arrojó información importante de procesos con oportunidades de mejora, con revisión de estándares y tiempos de atención, los cuales están en permanente revisión, identificando los puntos críticos de contacto con el cliente para trabajar de manera continua en ellos.

1.3.2.3 Seguimiento, Capacitación y Compromisos

Se realizó un trabajo personalizado de Coaching y seguimiento a los profesionales con bajo IPN, que incluyó capacitación dirigida, motivación, reconocimiento por mejoras y firma de actas de compromiso, los profesionales que tuvieron mejoras significativas tuvieron un reconocimiento por el cambio de actitud y aquellos que mantuvieron su actitud fría y no alineada a la filosofía de la organización fueron retirados de la empresa.

A continuación mostramos los resultados calificados por nuestros clientes del trabajo realizado:



1.4 Capacity Plan

Esta línea nos permite mantener una evaluación permanente del talento humano al interior de la empresa, identificar cuáles son los de mejor desempeño, los de mayor potencial y cuales están por debajo de los estándares definidos para establecer un plan de mejora o buscar la salida de la organización. Este proceso es clave, ya que nos permite tener muy bien ubicados los equipos de alto potencial que pueden asumir responsabilidades nuevas en el momento que la organización lo requiera.

Este año 2016 aplicamos por primera vez la Encuesta de Estilo de Liderazgo, la misma fue diseñada para tener una línea base sobre prácticas enfocadas en:

- ★ Metas y Revisiones de Desempeño
- ★ Participación y Autoridad
- ★ Comunicación
- ★ Compromiso Personal
- ★ Liderazgo
- ★ Desarrollo
- ★ Respeto, Dignidad e Igualdad de Oportunidad

1.4.1 Universidad Corporativa Veris

La Universidad Corporativa Veris, fue creada para marcar un antes y después en la capacitación y formación del talento humano de esta empresa, enfocándose en la planeación estratégica, proyectos claves y huellas con clientes, esto nos permite trabajar en el desarrollo de contenidos, formas de evaluación y definición de las mejoras grupales, buscando siempre que estén estrechamente alineadas al cumplimiento de las metas de nuestro negocio.



como pagos al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, etc, se han honrado satisfactoriamente y de forma oportuna, dentro de los plazos establecidos por la ley.

9. Agradecimientos

El año 2016 además de haber sido un año intenso en las líneas de negocio que me corresponde cuidar, lo fué también en el campo humanitario, mi vocación desde muy niño fué la de ser médico y la motivación principal salía del querer ayudar a la humanidad cuando lo necesitara. Por ello quiero agradecer en primer lugar a Dios, dueño y señor de todo lo que existe, porque me ha marcado el camino a recorrer y me ha dado múltiples oportunidades en la vida para hacer realidad mis sueños, a mis padres, que con el esfuerzo propio de quienes desean lo mejor para sus hijos, aportaron en valores, cariño, cuidado y soporte para poder crecer en un ambiente adecuado para desarrollarme como persona, a mi esposa Eliana y a mis hijos Pavis y Pablo, porque cada día me dan más razones para sentirme orgulloso y lleno de energía para seguir con emoción y pasión por la vida, que me aceptan con mis fortalezas y mis debilidades y me reciben todos los días con ese amor genuino y completo.

A mi equipo de colaboradores, liderado por los diferentes gerentes, jefes y coordinadores, a todos estos seres humanos ejemplares, de los cuales siempre me he sentido orgulloso, pero que el año anterior ante el evento de apoyo a las comunidades de Manabí me demostraron que realmente tienen la vocación de servicio en su corazón y esto me compromete aún más con todos y cada uno de ellos.

Al equipo de Directores, quienes se han involucrado a profundidad en la gestión de Veris, todo lo que sugieren, la información que demandan, las mejoras exigidas y el apoyo a la gestión, son dignos de mi admiración y agradecimiento, realmente esa pasión impregna cada día motivación para seguir avanzando, a Juan Sevilla el Presidente del Directorio, mi amigo y compañero de viaje, gracias por acompañar nuestros sueños de transformación y permanente adaptación al mercado, no sería lo mismo enfrentar un entorno, un mercado, una economía y una transformación de la industria, como lo vive Veris, sino fueras la persona que eres, gracias por tus exigencias, pero también muchas gracias por tu apoyo y confianza.

A Ustedes queridos Accionistas, muchos colegas médicos, que son gestores de este sueño y por eso estoy seguro y tranquilo que mis pasos recorren la vocación de servicio de todos Ustedes.

Mil gracias,

Quito, 03 de Marzo de 2017.

Cordialmente,


WILLSOSPINA&CO S.A.
Gerente General

