Salud S.A.

NOS OCUPAMOS DE SU SALUD

SISTEMA DE MEDICINA PREPAGADA DEL ECUADOR S.A.

JUNTA GENERAL DE ACCIONISTAS

SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS
31 MAYO 2012
OPERADOR 11
QUITO

ABRIL 26, 2012

Salud S.A.
NOS OCUPAMOS DE SU SALUD

SALUDSA

INFORME DEL GERENTE GENERAL A LA JUNTA GENERAL DE ACCIONISTAS

EJERCICIO 2011

SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS
31 MAYO 2012
OPERADOR 11
QUITO

CONTENIDO

1. Entorno Económico, Legal, Político y Social

2. Análisis de los Estados Financieros correspondientes al Ejercicio 2011

3. Principales Actividades y Resultados por áreas

4. Conclusiones

SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS
31 MAYO 2012
OPERADOR 11
QUITO

1.- ENTORNO ECONÓMICO SOCIAL Y POLÍTICO

El año 2011 fue un año convulsionado políticamente, lo cual no difiere de lo que ocurre en el país en los últimos tiempos. En el mes de mayo se realizó una consulta popular convocada por el Presidente Rafael Correa que contenía, entre otras cosas, preguntas sobre la estructuración de las cortes de justicia, la participación de bancos en actividades no relacionadas al sistema financiero, la legalidad de corridas de toros, casinos, etc.

El Gobierno ganó la consulta aunque los márgenes fueron menores a los esperados. La implementación del resultado de la consulta lo seguimos viviendo y estos continúan generando polémica e incertidumbre.

Otro aspecto importante, que generó gran debate, fueron las demandas que el Presidente interpuso a periodistas, medios de comunicación y en especial al Diario El Universo, las mismas que fueron condenadas internacionalmente lo que causó el desenlace por todos ya conocido.

En el ámbito de la salud, el Gobierno hizo grandes inversiones especialmente en el IESS lo cual incrementó la demanda de médicos y enfermeras subiendo significativamente los costos de este recurso, clave para nuestro negocio. Esta situación nos afectó directamente ya que nuestro equipo médico recibió ofertas con mejores sueldos y beneficios en el sector público por lo que debimos ajustar nuestra oferta salarial a las nuevas condiciones del mercado.

Respecto a los indicadores macroeconómicos, según datos del Banco Central, el Ecuador cerró con una inflación del 5,41%, el Producto Interno Bruto creció el 6,5%, porcentaje muy influenciado por los altos precios del petróleo, los mismos que se mantuvieron por sobre los USD 100 durante todo el año. Esta situación generó mucha liquidez al gobierno para realizar un importante gasto que activó la economía y generó estos resultados.

La balanza comercial redujo su déficit en 64% y las remesas del exterior crecieron en 3,1% respecto al 2010.

En resumen, a pesar de que el entorno político se presenta incierto, vemos un panorama económico positivo, con una expectativa de

SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS
31 MAYO 2012
OPERADOR 11
QUITO

aumento de divisas al país generado por la firma del primer contrato de minería a gran escala, el cambio de la matriz energética y el aumento de la producción petrolera, lo que sin duda producirá mayor inversión y crecimiento económico.

2.- ANÁLISIS DE LOS ESTADOS FINANCIEROS CORRESPONDIENTES AL EJERCICIO 2011 (Cifras expresadas en miles de dólares)

2.1.- ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS

Los ingresos operacionales alcanzaron la cifra de USD 102.081, que representa el 11,14% más que el año 2010.

Los costos operacionales fueron de USD 63.572, que respecto del ingreso significa un 62,28% de siniestralidad, 2,9 puntos porcentuales menos que lo registrado en el año 2010. Este resultado es producto de una eficiente política de precios, convenios, administración de los componentes del costo, manejo de casos, entre otros.

El rubro de provisión de siniestros tuvo un incremento de USD 407 en relación al 2010 debido a la constitución de la provisión para el producto oncológico que fue realizado en base a un estudio actuarial.

Los gastos del negocio y de administración fueron mayores en USD 3.583, 16,06% más altos que el año 2010 debido al crecimiento que ha tenido la empresa, las inversiones realizadas, los gastos incurridos para soportar, con procesos manuales, la operación actual mientras implementamos la nueva plataforma tecnológica que mejorará los niveles de eficiencia. También afectó este rubro las decisiones de ajustes extraordinarios de sueldos para el personal médico y vendedores debido a los cambios producidos en el mercado salarial.

La utilidad operativa fue mayor en USD 3.600, 45,20% más alta que el año 2010.

En ingresos Financieros registramos un incremento de USD 209, 110,56% mayor al año 2010 explicado por la mayor liquidez gracias a los excelentes resultados.

SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS
31 MAYO 2012
OPERADOR 11
QUITO

Otros ingresos.- Se registraron ingresos adicionales por USD 276, 76,86% mayores al año 2010 principalmente por comisiones ganadas por venta de productos a la cartera.

La utilidad antes de participación de empleados e impuesto a la renta ascendió a USD 12.149, USD 4.452, 57,83% más alta que el año 2010 debido a todo lo expuesto anteriormente.

2.2.- ANÁLISIS DEL BALANCE GENERAL

ACTIVOS

Caja y Bancos: Disminuye en USD 4.904 con respecto al 2010 debido al incremento en las inversiones de corto y largo plazo que fueron colocados durante este año.

Cuentas por Cobrar comerciales: Se incrementan en USD 1.149 con respecto al 2010 principalmente en el negocio corporativo; ya que se quedaron pendientes cuentas por cobrar las mismas que fueron recuperadas a partir del mes de enero.

Otros activos financieros Corrientes: Se incrementa en USD 5.840 con respecto al 2010 debido a los buenos resultados obtenidos por la empresa lo que permitió constituir inversiones locales y del exterior de corto plazo principalmente en certificados de depósitos, fondos de inversión y obligaciones; obteniendo un total de colocaciones de USD 10.572.

Otros Activos: Disminuye en USD 39 con respecto al 2010, debido a la activación del E-bussines, que corresponde al desarrollo de aplicaciones a través del internet.

Propiedades, adecuaciones y Equipo: Existe un incremento neto de USD 92 dado que las compras fueron mayores a las depreciaciones en muebles y enseres, equipo de oficina y equipo de computación que fueron adquiridos para el personal que ingreso durante el 2011.

Activos intangibles: Se aumenta con respecto al 2010 en USD 1.403 debido a los desembolsos realizados en los proyectos Arache y ERP.

SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS
31 MAYO 2012
OPERADOR 11
QUITO

Otros activos financieros largo plazo: Se incrementa en USD 274 con respecto al 2010 debido a la colocación de recursos en obligaciones.

PASIVOS

Sobregiros bancarios: A partir del 2011 se realizó un cambio en la política contable registrando los sobregiros bancarios a cuentas de anticipos por tal motivo no existe valor en este rubro.

Cuentas por Pagar comerciales y otras cuentas por Pagar: disminuye en USD 84 con respecto al 2010 debido a que se realizó pagos para los proveedores, principalmente a Latinomedical.

Pasivos por impuestos corrientes: Incrementa en USD 679 con relación al 2010 debido al registro del impuesto a la renta, en este año tuvimos una mayor utilidad y por ende un mayor impuesto a pagar.

Obligaciones acumuladas: Se incrementa en USD 1.202 con respecto al 2010. USD 572 en la cuenta de participación a trabajadores por la mayor utilidad registrada en este año y USD 630 en el rubro de provisiones de costo por la provisión realizada en el producto oncológico de acuerdo al estudio actuarial.

Obligaciones por beneficios definidos: Existe un incremento de USD 424 con relación al 2010 que corresponde al registro de las provisiones de Jubilación Patronal y Bonificación por desahucio que están evaluadas de acuerdo al estudio actuarial.

PATRIMONIO

En las cuentas del patrimonio solo existe variación en el rubro de Utilidades retenidas la cual se incrementa en USD 2.683 con relación al año 2010 debido al registro de las utilidades del ejercicio 2011, así como el registro de los resultados acumulados provenientes de la adopción de las NIIF.

3.- NEGOCIO INDIVIDUAL

Durante el año 2011, este negocio generó ingresos por USD 50.400.000, 10,5% más de lo conseguido en el año 2010. Crecimos 4.550 usuarios para llegar a 65.275 usuarios al finalizar el año. Cerramos con una utilidad antes de impuestos de USD 7.400.000.

Los indicadores de cancelaciones, servicio al cliente y cobranzas estuvieron dentro de lo presupuestado.

Es importante resaltar el resultado de siniestralidad de este negocio que se ubicó en el 57,4% en lugar del 60,3% presupuestado. Este resultado responde a una serie de estrategias que informaré más adelante.

En el mes de octubre, realizamos un incremento del 39,6% en la remuneración fija de los vendedores. Esta decisión implicaba una inversión anual de USD 780.000 y por lo tanto fue consultada y aprobada por el Directorio.

Las principales razones que justificaron esta decisión fueron las siguientes:

- Humana, Ecuasanitas e Inmedical, incrementaron el sueldo fijo de sus ejecutivos de venta en 40% e incluyeron una serie de beneficios adicionales.

- Durante el semestre enero – junio, sufrimos la pérdida de casi el 30% de nuestro equipo de vendedores a consecuencia de esta situación y nos vimos imposibilitados de contratar vendedores por falta de competitividad en el mercado laboral.

La demanda de vendedores en Ecuador se incrementó significativamente durante el año 2011. Este nuevo escenario nos obliga a ser más eficientes en los procesos de selección, contratación, capacitación y gerenciamiento de vendedores para lograr nuestros objetivos.

De la misma manera pensamos que el sistema de captación de clientes a través de fuerzas de ventas se encarecerá más en los siguientes años por el crecimiento de la demanda de un recurso muy escaso.

SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS
31 MAYO 2012
OPERADOR 11
QUITO

Consecuentemente nos hemos propuesto encontrar métodos más eficientes y rápidos para llegar al mercado potencial. Con este objetivo en mente, desarrollamos en el 2011 un sistema de venta por internet, cuyo primer prototipo empezó a funcionar el año pasado con resultados esperanzadores, hemos incorporado varios cambios en los procesos de suscripción y el segundo prototipo empieza a funcionar este mes de abril. Estamos ilusionados con los resultados que podemos conseguir, pero sabemos que estamos en pleno proceso de innovación y tenemos mucho que aprender en este campo.

También informo que el año pasado iniciamos un estudio de mercado para cuantificar la demanda potencial y entender las causas por las cuales hay tanta gente en Ecuador que a pesar de tener los recursos económicos para comprar un plan de medicina prepagada no lo ha hecho todavía, en una industria de más de 20 años en el país.

Los resultados nos muestran un mercado potencial muy interesante, para captarlo debemos hacer profundos cambios en nuestros productos y procesos. Estamos trabajando en la estrategia global de mercadeo para aprovechar las oportunidades encontradas. Los resultados se verán a partir de este año.

También hicimos estudios de mercado para evaluar la factibilidad de un producto para hipertensos. Usualmente las empresas de seguros y medicina prepagada excluyen a personas que padecen de hipertensión. Con los resultados de este estudio hemos diseñado un producto que permitirá ofrecer una alternativa de cobertura a personas con esta enfermedad, siempre que sigan un protocolo de cuidado y seguimiento con un grupo de médicos especialistas. El producto lo empezaremos a vender en el mes de mayo de este año.

4.- NEGOCIO CORPORATIVO

Fue un muy buen año para este negocio, logramos ingresos de USD 38.551.000, 2% de crecimiento respecto al 2010 y utilidades antes de impuestos de USD 1.098.000, 31% mayor a la obtenida en el 2010. Logramos bajar la siniestralidad del 73% al 71% en el último año.

SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS
31 MAYO 2012
OPERADOR 11
QUITO

En número de usuarios, tuvimos un decrecimiento, el cual estuvo previsto en la estrategia, ya que resolvimos no participar en la guerra de precios con nuestros competidores y sabíamos que esto traería como consecuencia pérdida de clientes. Pasamos de 164.000 usuarios en el 2010 a 158.000 en el 2011.

A pesar de este decrecimiento en usuarios crecimos en facturación lo cual significa que tenemos una base de clientes a mejores precios.

La principal estrategia para el 2012 es aprovechar esta gran base de datos para colocar productos complementarios de manera individual. De hecho, ya en el 2011 iniciamos este proceso como informaré más adelante.

5.- NEGOCIO ONCOLÓGICO

Tuvimos excelentes resultados en este negocio en el 2011, pasamos de facturar USD 2.487.000 en el 2010 a USD 4.017.000 en el 2011, 61,5% de crecimiento. Las utilidades alcanzaron la cifra de USD 1.264.000.

Algo importante que destacar en este negocio es el expertise que hemos desarrollado para la venta telefónica, a través de la cual logramos vender casi 8.000 nuevos usuarios.

También destaco que asumimos los gastos de nuestros clientes con esta terrible enfermedad por casi USD 900.000 aliviando en algo su situación. Tuvimos un caso especial que generó un costo de USD 250.000 por un trasplante de médula.

6.- NEGOCIO MASIVOS

El negocio con Unibanco nos generó una utilidad de USD 1.500.000, 50% más que la lograda el año pasado y alcanzamos los 214.000 contratos que en usuarios llegan a una cifra aproximada de 530.000 usuarios.

SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS
31 MAYO 2012
OPERADOR 11
QUITO

También logramos desarrollar otros productos masivos con excelentes resultados de ventas en nuestra cartera, sobre los cuales informo en detalle en el siguiente punto.

7.- NEGOCIOS CON ALIADOS ESTRATÉGICOS

7.1.- EQUIVIDA

En el año 2011 se consolidó aún más la gran sinergia con Equivida y a través de la venta de sus productos en nuestra cartera de clientes generamos ingresos para Saludsa que superan el millón de dólares. En el siguiente cuadro presento el detalle así como la evolución de la alianza en los últimos 3 años.

COBERTURA NUEVAS	COMISIONES 2009	COMISIONES 2010	COMISIONES 2011
VIDA INDIVIDUAL	$ 73.102,29	$ 79.669,87	$ 97.875,05
ENF. GRAVES	$ 81.580,94	$ 71.102,51	$ 71.899,22
EQUIDENT	$ 15.694,30	$ 14.753,04	$ 10.761,39
DESEMPLEO	$ 61.037,58	$ 57.974,15	$ 54.496,90
MUERTE ACCIDENTAL	$ 93.607,92	$ 140.501,62	$ 182.629,44
POOL	$ 12.357,53	$ 18.976,00	$ 2.425,27
SALUD DENTAL	$ 12.051,83	$ 78.791,84	$ 147.651,96
ONCOCARE - CANCER			$ 167,00
ONCOCARE - MCC			$ 1.278,47
DENTAL CALL CENTER			$ 1.792,44
COMISION / MARK-UP	$ 349.432,39	$ 461.769,04	$ 580.977,14
DEVOLUCION BUENA EXPERIENCIA POR EG	$ 15.328,60	$ (12.597,89)	$ 57.777,90
Tasa diferencial por Enfermedades Graves	$ 331.422,57	$ 338.847,90	$ 381.964,61
TOTAL INGRESOS SALUD S.A.	$ 696.183,56	$ 788.019,05	$ 1.020.719,65
La devolución (-) del 2010 fue cruzada con el (+) del 2011 como se detalla:			$ 1.008.121,76

SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS
31 MAYO 2012
OPERADOR 11
QUITO

7.2.- MEDISALUD Y FARCOMED

Durante el año 2011, se fortalecieron las alianzas con estos dos proveedores de medicamentos, lo cual generó ingresos por comisiones y reducción de costos para Saludsa de USD 304.148 con Farcomed y USD 239.748 con Medisalud. Estas alianzas junto a la implementación del vademécum en Medisalud contribuyeron de manera importante al logro de los excelentes resultados de siniestralidad que obtuvimos.

7.3.- MEMORIAL

Nuestra alianza con este proveedor permitió generar ventas de planes exequiales a nuestra cartera a 67.025 usuarios, 21% más que el año 2010. Las comisiones que Saludsa ha recibido por la venta de este producto en los segmentos Individual, Corporativo y Pool se incrementaron de USD 366.038 en el 2010 a USD 512.000 en el 2011. Resalto que durante el año 2011 nos enfocamos en los clientes corporativos lo que contribuyó a rentabilizar este negocio.

8.- ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN

Durante el año 2011 hicimos una inversión de USD 900.000 en publicidad. Nuestra estrategia se basó en dos objetivos:

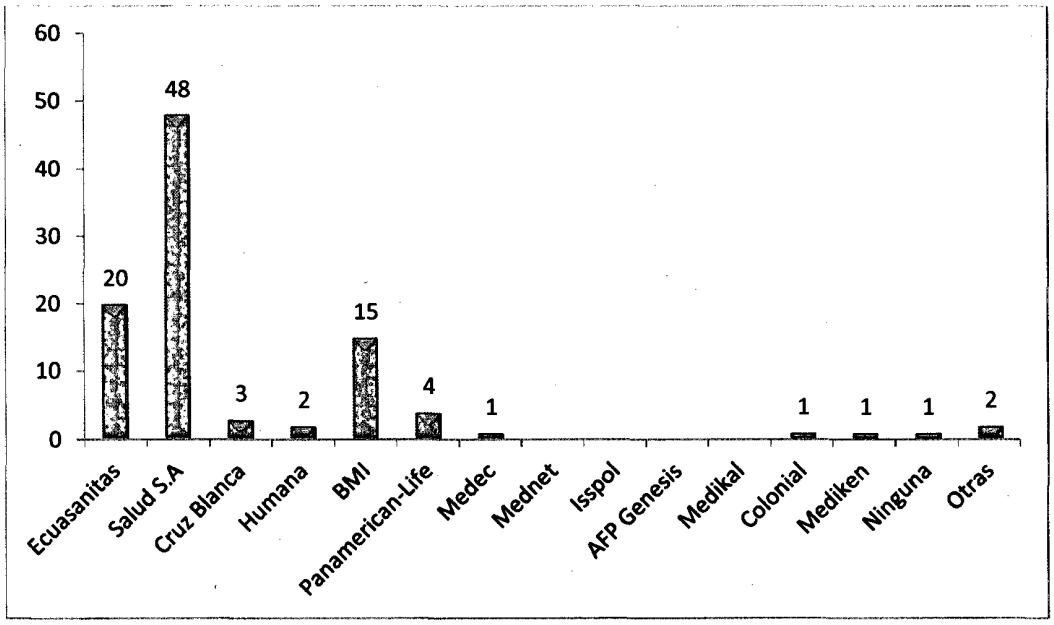
El primero, posicionar la imagen de la compañía a través de nuestra campaña "Vive Bien, Vive Mejor", promoviendo el deporte y el cuidado de la salud, auspiciando a deportistas de elite como Santiago Quintero y organizando competencias importantes como el RETO SALUD en la sierra y el RAID SALUD en la costa, las mismas que año a año ganan más adeptos y notoriedad. Esta campaña se complementa con visitas constantes a los clientes empresariales con campañas de salud ocupacional donde compartimos consejos sobre alimentación y ejercicios.

El segundo objetivo fue apoyar las ventas de nuestros productos Respaldo Total y Oncocare para lo cual diseñamos campañas publicitarias en radio, televisión, vía pública y revistas. Dicha inversión

apoyó al cumplimiento del presupuesto y metas comerciales de ambos productos.

Esta estrategia apoyó la recordación de nuestra marca, cuyos resultados expongo en el siguiente cuadro:

ESTUDIO DE RECORDACION DE MARCA



Fuente: Tracking publicitario Mardis Cia. Ltda - 2011

9.- PROYECTOS ESTRATÉGICOS

9.1.- PROYECTO ARACNE

Iniciamos este proyecto aprobado en el año 2010, el mismo está dividido en dos grandes áreas:

La primera a cargo de la empresa 1to1 de Perú con la responsabilidad de implementar el CRM que cubre el área de ventas, servicio al cliente y

SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS
31 MAYO 2012
OPERADOR 11

marketing. La etapa inicial está entrando en funcionamiento en el mes de abril de este año, en cronograma y dentro del presupuesto.

La segunda a cargo de la empresa Unlimited Innovation de Estados Unidos, responsable de la implementación de los sistemas de liquidaciones, administración de proveedores médicos y convenios. Este proveedor incumplió con sus compromisos de entrega tanto en tiempo como en calidad y después de un análisis profundo, resolvimos, ya en este año, no continuar con esta relación contractual y avanzar con el proyecto desarrollándolo internamente.

Ese tema fue presentado y analizado en detalle con el Directorio quien apoyó la decisión haciendo varias recomendaciones que estamos siguiendo cuidadosamente.

Si bien la relación con Unlimited Innovation no resultó como esperábamos aprendimos muchísimo sobre las mejores prácticas internacionales de nuestro negocio. Ahora todo el equipo de Aracne tiene un conocimiento que permitirá emprender el nuevo camino de mejor manera. Implementar exitosamente este proyecto será uno de los objetivos más importantes para lo que resta del año.

9.2.- ERP (Sistema de Administración de Recursos Empresariales)

Este sistema entró en funcionamiento en Octubre del 2011. En la actualidad se encuentra totalmente operativo y funcionando de acuerdo a las necesidades de Saludsa. Las funciones más importantes del ERP son administrar la contabilidad, generar los estados financieros y la información de control, administrar la gestión de compras y activos fijos y gestionar la información de facturación y recaudación.

9.3.- E-BUSINESS

Durante el año 2011 empezamos a vivir una transformación con la estrategia digital de la empresa. Dimos los primeros pasos y los resultados más importantes son los siguientes:

9.3.1.- PORTALES SALUDSA

PORTALES	VISITAS TOTALES 2010	VISITAS TOTALES 2011
SALUDSA	50.000	140.000
GUIA MÉDICA	3.503	60.000
GUIA MÉDICA MOVIL	-	6.500

9.3.2.- GUIA MÉDICA WEB Y MÓVIL: Con la creación de la Guía Médica Digital se logró el cambio de una cultura de papelería impresa a una digital con los siguientes beneficios:

Guía Física	Guía Digital
Impresión 24.000 ejemplares 2010	Acceso 72.000 visitas durante 2011
Información desactualizada	Actualización de información en tiempo real
Afecta al Medio Ambiente	Cuidamos del Medio Ambiente
Acceso a un solo ejemplar por cliente	Acceso a la información en cualquier momento
Costos impresión y distribución **$ 65.000 (anual)**	

9.3.3.- NUEVOS SERVICIOS

Desarrollamos los siguientes servicios a través de nuestro sitio web:

A) **CHAT SERVICIO AL CLIENTE:** Poco a poco más clientes prefieren la experiencia de hacer sus consultas a través del chat en línea mediante su computador o celular en lugar de hacer llamadas a servicio al cliente.

Tipo de Servicio	Fecha de Arranque	Número Atenciones
Chat Servicio al Cliente salud	Agosto 2011	5.000 chats
Chat Ventas en Línea	Agosto 2011	661 chats
Actualización Datos Pago I.	Noviembre 2011	3.200 actualizaciones
Resultados Médicos en Línea	Agosto 2011	14.500 descargas

B) PAGO INTELIGENTE: Activamos este nuevo servicio con el objetivo de realizar los reembolsos de nuestra cartera directamente en la cuenta bancaria de nuestros clientes reduciendo la impresión de cheques y evitando la visita del cliente a nuestras oficinas. Además nos permitió actualizar la base de datos.

C) RESULTADOS MEDICOS EN LINEA: Se logró el objetivo de automatizar la visualización de los resultados médicos de EXDELA a través de nuestro portal sin tener que retirar los exámenes físicos del laboratorio. En los últimos 5 meses se descargaron 14.500 exámenes médicos desde el portal. En este año los clientes de Saludsa podrán acceder desde nuestro sitio web a los resultados de sus exámenes en todos los laboratorios aliados.

9.3.4.- REVISTA DIGITAL SALUD TOTAL

Convertimos la revista impresa de Saludsa en una revista digital, lo cual nos permitió ampliar su alcance de un tiraje bimestral de 50.000 ejemplares impresos a 78.000 correos electrónicos. Esperamos llegar a 300.000 al finalizar este año. La edición digital nos permite hacerla interactiva con los lectores, evaluar sus gustos y preferencias respecto a los artículos que publicamos además de aportar al cuidado del medio ambiente.

9.3.5.- MICROSITIO ONCOCARE

Lo implementamos con el objetivo de brindar a la comunidad digital un espacio de investigación especializada sobre el cáncer, creando comunidades de prevención y consejos para sobrellevarlo. Durante los tres primeros meses de lanzamiento logramos 2.500 visitas.

9.3.6.- REDES SOCIALES

Hemos aprovechado las redes sociales para promocionar nuestros productos y eventos relevantes, hemos atendido a nuestros clientes a través del chat de atención de Facebook, mantenemos informados diariamente a nuestros seguidores sobre consejos saludables tomados de nuestra revista digital. A continuación algunos indicadores:

RED SOCIAL	FANS 2010	FANS 2011
FACEBOOK	889	8.100
TWITTER	350	680
GOOGLE +	N/A	Al aire desde Dic 2011
LINKEDIN	N/A	Al aire desde Dic 2011
YOUTUBE	35 videos	2.400 reproducciones

9.3.7.- POSICIONAMIENTO SALUDSA EN GOOGLE ECUADOR:

Hemos hecho un trabajo eficaz para posicionar nuestra marca dentro de los buscadores más importantes con el fin de ser el primer referente del navegador al buscar servicios de salud. En Google nos hemos ubicado en el primer puesto con las siguientes palabras clave:

PALABRAS CLAVE	POSICION 2010	POSICION 2011
MEDICINA PREPAGADA	2DO	1ERO
PLANES MEDICOS	5TO	1ERO
SALUD	1ERO	1ERO
PLANES DE SALUD	4TO	1ERO
SEGUROS DE SALUD	1ERO	1ERO

10.- PROYECTOS KAIZEN

Estamos orgullosos de los resultados que hemos obtenido en el programa Kaizen implementado al 100% el año pasado, este programa permite a todos los funcionarios de la empresa presentar proyectos que generen importantes mejoras en sus áreas de influencia. Se capacitaron a 132 personas en el 2011 sobre la metodología y se espera duplicar la cantidad de proyectos Kaizen en el 2012.

A continuación presento un cuadro con los principales proyectos, sus objetivos y resultados alcanzados:

No.	Problema	Objetivo	Resultados
1	Desperdicio de Papel en el Área de Prestaciones y Beneficios Guayaquil.	Minimizar el desperdicio de papel en el área de Prestaciones y Beneficios Guayaquil.	El número de impresiones tiene tendencia a la baja, generando un impacto en el costo en las áreas de Contact Center y SAC con un **6% y 9%** respectivamente de disminución del costo.
			Disminución de compra de resmas en el área de Cobranzas, generando impacto en el costo con disminución del **14%.** En el área de Contact Center se mantiene con un promedio de 0 gasto.
			Comercialización de papel y otros elementos una vez finalizada su vida útil, donde se obtuvo el **14%** de aumento respecto al valor inicial. Su tendencia es a la alta.
			Abastecimiento de papel reciclado a otras áreas, ayudando al no desperdicio del papel.
2	Errores en digitación de movimientos en P&B Producción Corporativo Guayaquil.	Disminuir la cantidad de errores en digitación de movimientos en Producción P&B Corporativo Guayaquil.	Los errores en digitación redujeron con relación al 2010, el cual arrojaba un total de **256 errores**, mientras que el 2011 disminuye a **117 errores.**
			La emisión de tarjetas corporativas sin costo para el cliente tuvo una disminución del **14%.**
			La actualización y nuevo diseño del instructivo de producción permitió realizar una inducción más dinámica para el ejecutivo nuevo, evitando también interrupciones posteriores a los demás ejecutivos, **optimizando el tiempo del recurso humano.**

No.	Problema	Objetivo	Resultados
			El mecanismo de archivo de movimientos dio como resultado que el ejecutivo de servicio al cliente tenga acceso a la información en menor tiempo. **Antes 10 minutos ahora 3 minutos.**
			Los errores en digitación redujeron con relación al 2010, el cual arrojaba un total de **256 errores**, mientras que el 2011 **disminuye a 117 errores.**
3	Devolución de facturas del producto Individual y Oncocare en Saludsa Guayaquil por dirección errada.	Disminuir el porcentaje de devolución de facturas de contratos Individuales y Oncocare por dirección errada.	Hubo disminución del 30,51 % de devolución de facturas por dirección errada.
			La disminución de la devolución de facturas optimiza el espacio físico para su archivo en Saludsa.
			Hubo disminución del 50% de incidencias a sistemas por reimpresión de facturas.
			El recurso humano disponible para realizar la gestión para contactar al cliente por factura devuelta era de 4 personas y actualmente se necesita 1 persona.
4	Errores y demora en el tiempo de respuesta al requerimiento de reportes de siniestralidad.	Disminución del tiempo de respuesta y errores al requerimiento de reportes de siniestralidad.	Disminución de tiempo de ejecución. Antes: 12 listas en 72 minutos. Ahora: 12 listas en 3,40 minutos.
			La calidad en el servicio y satisfacción del bróker aumento de 6,25/10 a 9,25/10 según la encuesta realizada.
			El tiempo destinado a realizar el reporte consolidado (listas) se redujo de 23% al 1% por ejecutivo.
			Mejora el clima laboral del área de 3,14/10 a 9,14/10.

No.	Problema	Objetivo	Resultados
5	Insatisfacción de los prestadores médicos por la información que reciben de Saludsa.	Aumentar el índice de satisfacción de los prestadores médicos a través de la información que reciben de Saludsa	Comunicación oportuna con los prestadores médicos remitiendo **48** comunicaciones anuales, cuando antes se enviaban únicamente **2** comunicaciones al año.
			Ahorro de **$194,50** dólares al año.
			Satisfacción del prestador médico aumenta del **75,62% al 77,78%.**
			El tiempo que destina el ejecutivo para entregar información al prestador médico, reduce de **720 minutos (12 horas) a 59 minutos.**
			Corrección de inconsistencias en pagos que Saludsa realiza a los prestadores; en procedimientos por los que se pagaba en exceso.
6	Gasto excesivo por uso de taxis en la Saludsa.	Disminuir los gastos por movilización en la utilización de vouchers de taxis.	Detección de áreas con uso elevado de taxis para trabajo en campaña de concientización.
			Ahorro de **$5.763,00** en Saludsa en el año 2011 vs. 2010.
			Ahorro en Saludsa Quito es de **$4.669,39** que significa el 1**5,86%.**
			Ahorro en Saludsa Guayaquil es de **$1.093,00** que significa el **14,47%**
			Reducción en uso de taxis de **2.430 a 2.073** en el año 2011.
7	Pérdida de liquidaciones en el departamento de reembolsos, unidad de despacho, en la ciudad de Quito.	Disminuir el extravío de los documentos de liquidación que se manejan en el departamento de reembolsos en la ciudad de Quito.	Reducción en la perdida de liquidaciones en el área de despacho de **40 a 0** liquidaciones por semana.
			Eliminación errores de digitación, ya que el aplicativo cuenta con un sistema anti errores.

No.	Problema	Objetivo	Resultados
			Otras áreas de la Corporación se han visto beneficiadas por la implementación del aplicativo; áreas como: Contact Center, Servicio al Cliente; por eliminación de esperas.
8	Insatisfacción del cliente al recibir información diferente por parte de las distintas áreas de la empresa, con las que se contacta.	Implementar herramientas que permitan al personal de Contact center obtener una fuente de información centralizada y la trazabilidad de los casos de los clientes.	Eliminación de desperdicios (inventario). Ahorro en inventario $2.604,00 anual.
			Ahorro en traslado por ejecutivo para completar información que desconoce. $18.028,00 anual.
			Ahorro en consumo telefónico por llamadas de re - gestión $20.600,00 anual.
			Mejora el clima laboral del área de 5,3/10 a 9,6/10.
			Reducción en desperdicios (papel, folletos informativos, mails, archivos personales y de área.

11.- VARIOS

11.1.- RECONOCIMIENTOS

Por tercer año consecutivo participamos en la encuesta GREAT PLACE TO WORK ubicándonos, como empresas de la Corporación Salud, en el puesto 13 a nivel nacional. Saludsa logró un puntaje de 81,7 en el 2011 comparado al 74,5 del 2010.

Por segundo año consecutivo, Saludsa logró el EKOS de Oro a la Excelencia Empresarial bajo todas las líneas de desempeño de una empresa.

11.2.- DIRECTORIOS

Durante el año 2011 el Directorio de la empresa sesionó de manera regular. La Administración informó sobre el avance de la estrategia de la compañía, los estados financieros, la gestión comercial y todos los aspectos relevantes de la empresa. La Gerencia General cumplió con las disposiciones impartidas por la Junta General de Accionistas y el Directorio tal como consta en las actas respectivas. No existen recomendaciones relevantes para el año 2012 a la Junta General de Accionistas.

11.3.- PROPIEDAD INTELECTUAL

Saludsa ha respetado y cumplido con los derechos consagrados en la Ley de Propiedad Intelectual en la parte relacionada con el uso de software y marcas.

11.4.- PROPUESTA DE DESTINO DE LAS UTILIDADES

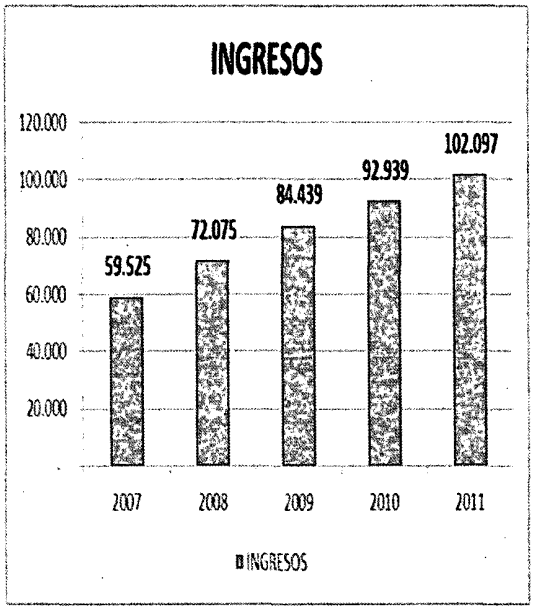
La propuesta se informará en el día de la Junta.

12.- CONCLUSIÓN Y RETOS FUTUROS

El año 2011 volvió a ser un gran año para su compañía, todos los negocios tuvieron un desempeño superior al esperado y mirando estas cifras en el contexto de los últimos años, como se detalla en los cuadros a continuación, pueden observar como los ingresos se incrementaron en 71,5% y las utilidades antes de impuestos se multiplicaron 2,5 veces en el mismo período.

Expresados en miles de Dólares

INGRESOS Y UTILIDADES



Salud S.A.

Si bien estos resultados nos dejan contentos, estamos conscientes del gran reto que tenemos para los siguientes 5 años. Estamos muy lejos todavía de enamorar a nuestros clientes, debemos revolucionar los procesos actuales de atención y servicio al cliente, debemos hacerlo rápido y con la máxima eficiencia. Asumimos también la responsabilidad de liderar el cambio que imponen las oportunidades en el internet dentro de la industria de la salud, ya iniciamos el camino, pero nos falta muchísimo para alcanzar nuestro sueño. Tenemos el hambre, el compromiso y la motivación para lograrlo, requerimos contar con su confianza y apoyo.

13.- AGRADECIMIENTO

Agradezco de manera especial a todos los miembros del Directorio quienes durante todo al año guiaron nuestra gestión con sus aportes, recomendaciones, ideas y decisiones.

A todas y cada una de las personas que trabajan en Saludsa por su entrega y compromiso.

A Juan por su apoyo y permanente acompañamiento en la gestión.

A Luis Romero por su guía positiva.

A mi esposa e hijos por su amor y presencia.

A Dios.

Atentamente,

Eduardo Izurieta A.