



SALUDSA

**INFORME DE
LA ADMINISTRACIÓN A LA
JUNTA GENERAL ORDINARIA DE
ACCIONISTAS**

EJERCICIO 2012

CONTENIDO

- 1. Entorno Económico, Social y Político**
- 2. Análisis de los Estados Financieros correspondientes al Ejercicio 2012**
- 3. Principales Actividades y Resultados por áreas**
- 4. Conclusiones**

**INFORME DE LA ADMINISTRACIÓN CORRESPONDIENTE AL
EJERCICIO 2012
A LOS SEÑORES ACCIONISTAS**

1.- ENTORNO ECONOMICO, SOCIAL Y POLÍTICO

La economía ecuatoriana creció al 4,82%, en gran parte, este crecimiento se debe a las inversiones públicas producto de los ingresos que obtuvo el gobierno por los altos precios del petróleo, los mismos que bordearon los USD 100 dólares por barril.

La inversión privada no tuvo mayor crecimiento y la inversión extranjera fue de apenas USD 400 millones, muy lejos de lo que captan Colombia y Perú que superan los USD 7.000 millones anuales de inversión.

La inflación anual se situó en el 4,16%, en este aspecto se nota una estabilidad en los últimos años.

En general el aspecto macroeconómico fue positivo en el país y las empresas sintieron positivamente la liquidez que existe en el mercado, sin embargo mientras nuestra economía dependa del petróleo siempre existe el riesgo de que esta situación no sea sostenible en el largo plazo.

Es importante mencionar que las políticas de apertura del IESS afectaron a nuestro negocio de manera particular debido a que sus afiliados ocuparon más del 70% de las camas en los principales hospitales privados del país. Esta situación redujo nuestra capacidad de negociación, incrementando los precios de las hospitalizaciones. Sin embargo a finales del año pasado, los atrasos del IESS a las clínicas y hospitales nos están permitiendo renegociar condiciones con estos prestadores.

En el mes de septiembre se publicó en el registro oficial la Ley Orgánica de Discapacidades. En el artículo 25 de esta ley se estipula que las empresas de medicina prepagada y seguros debemos cubrir, sin exclusiones ni precios diferenciados, a personas que sufran discapacidades y enfermedades graves y catastróficas. Evidentemente el texto de este artículo de la ley atenta al principio mismo de nuestro negocio ya que elimina el riesgo como componente de suscripción.

Hemos liderado desde la Presidencia de la Asociación Ecuatoriana de Empresas de Medicina Prepagada, acercamientos con el Secretario

Jurídico de la Presidencia de la República y el Intendente de Seguros de la Superintendencia de Bancos y Seguros para exponer nuestros argumentos, los mismos que han sido aceptados de manera informal por estas autoridades.

Estamos cerca de lograr un acuerdo con la Superintendencia de Bancos y Seguros para que se emita un proyecto de regulación que permita el cumplimiento de la Ley sin afectar el principio que gobierna nuestro negocio.

2. ANÁLISIS DE LOS ESTADOS FINANCIEROS CORRESPONDIENTES AL EJERCICIO 2012 (Cifras expresadas en miles de dólares)

2.1.- ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS

Los ingresos de la empresa ascendieron a USD 108.089 es decir USD 5.092 más que el año anterior. Este crecimiento se generó principalmente en los negocios individual y masivos. En el corporativo la estrategia de la empresa fue de rentabilización y no de crecimiento debido a la gran competencia de precios en este segmento.

Los ingresos provenientes de inversiones crecieron el 75,58% debido a los excesos de liquidez que mantuvimos por los excelentes resultados de la empresa.

En otras ganancias, tuvimos un mayor ingreso con relación al año 2011 de USD 186 que representa un 28,66% más respecto de ese año. Este ingreso adicional se genera por la reversión de una provisión en el negocio oncológico creada en el 2011, la misma que después de hacer el estudio actuarial no fue necesario mantenerla.

Con relación a los servicios de otros prestadores médicos tuvimos un incremento del 22,68% respecto del año anterior, principalmente por los servicios recibidos de Latinomedical por mayor direccionamiento.

Los servicios hospitalarios y ambulatorios no representan mayor incremento con relación al año anterior, apenas aumentaron el 1% gracias a los diferentes convenios, políticas de direccionamiento y control de costos.

Los Gastos por beneficios a los empleados fueron mayores en USD 2.056; 13,36% más que el año 2011, debido a las siguientes razones:

A.- Saludsa asumió el manejo de las áreas de RRHH, sistemas, administración y contabilidad, quedando en esta empresa la mayor parte del personal.

B.- A finales del 2011 se hizo un ajuste extraordinario en los sueldos de los vendedores para igualar la oferta del mercado y mantener a la fuerza de ventas, esto afectó pocos meses del 2011 pero todo el 2012.

C.- También en el año 2012 impactó de manera importante el ajuste extraordinario de sueldos a todo el personal médico, que se hizo también en el último trimestre del 2011, debido a la alta demanda del sector público por este recurso, lo cual nos obligó a hacer este ajuste para evitar salidas de personal; y,

D.- A partir del 2012 Saludsa asumió el 100% de los gastos corporativos de Medisystem Holding, que antes eran distribuidos entre las empresas de la Corporación Salud.

El rubro de Gastos por comisiones a terceros se incrementa en USD 254 debido al pago de comisiones a Brókers, 3,6% mayor que el año 2011.

Los Gastos de arrendamiento, depreciación, amortización y costo financiero tienen un incremento de USD 227 que representa el 15,23% respecto al año anterior principalmente debido a la depreciación del ERP.

Otros gastos tienen un incremento del 5,09% respecto al año anterior debido al crecimiento de la empresa con mayores gastos en suministros de oficina, comunicaciones, publicidad, vigilancia entre otros.

La utilidad antes de impuesto a la renta es menor en USD 1.189, 11,51% menos que el año 2011 debido a las explicaciones realizadas en párrafos anteriores.

La utilidad neta del año es de USD 7.119 y fue menor con relación a la del año anterior en USD 658 debido a lo expuesto anteriormente.

2.2.- ANÁLISIS DEL BALANCE GENERAL

ACTIVOS

ACTIVOS CORRIENTES:

Efectivo y Equivalentes de efectivo: Se incrementa en USD 450 con respecto al 2011 debido a la mayor cantidad de inversiones colocadas durante este año.

Cuentas por cobrar comerciales y otras cuentas por cobrar: Disminuyen en USD 479 con relación al año 2011 pues se realizó una buena gestión para la recuperación de cuentas de clientes que estaban pendientes de cobro.

Otros activos financieros: Comparando con el año anterior este rubro disminuye en USD 3.039 y corresponde a inversiones que fueron reclasificados al Grupo de Activos No Corrientes pues su vencimiento es mayor a un año.

Otros Activos: Se aumenta con respecto al 2011 en USD 388 principalmente por los anticipos entregados a los proveedores, los mismos que serán descontados en el transcurso del año.

ACTIVOS NO CORRIENTES:

Propiedades, adecuaciones y equipo: Existe un incremento de USD 1.442 comparado con el año anterior, debido a la compra de un terreno en la ciudad de Guayaquil.

Activos intangibles: Se incrementan en USD 991 con respecto al año anterior debido a los desembolsos realizados en el proyecto de construcción de la nueva plataforma tecnológica.

Otros activos financieros: Existe un incremento de USD 2.743 con relación al año 2011 debido a la reclasificación de cuentas del rubro Otros activos financieros, esto se lo realiza de acuerdo a lo dispuesto por las normas NIIFS.

PASIVOS

PASIVOS CORRIENTES

Sobregiro Bancario: En este año existe un sobregiro de USD 70 que corresponde a cheques emitidos a fin de año y que son registrados en esta cuenta hasta que sean cobrados al año siguiente.

Cuentas por pagar comerciales y otras cuentas por pagar: Existe un incremento de USD 3.087 respecto al año 2011 pues está pendiente de pago los dividendos del año anterior los mismo que serán pagados en el transcurso de este año.

Pasivos por impuestos corrientes: Disminuye en USD 739 con relación al año anterior debido a que en este año tuvimos una menor utilidad y por ende un menor impuesto a pagar. También, de conformidad con disposiciones legales, la tarifa del impuesto a la renta para este año fue del 23% mientras que la del año 2011 fue del 24%.

Obligaciones acumuladas: Se incrementa en USD 339 con relación al año 2011 principalmente por la constitución de provisión de siniestros los mismos que son pagados durante el primer trimestre del año siguiente.

PASIVOS NO CORRIENTES:

Obligaciones por beneficios definidos: Existe un incremento en USD 398 con relación al año anterior y corresponde a la constitución de la provisión de Jubilación Patronal de acuerdo con disposiciones del Código del Trabajo.

PATRIMONIO

En las cuentas del patrimonio existe variación en la cuenta de Utilidades Retenidas pues éstas disminuyen en USD 658 respecto al año anterior.

3.- GERENCIA COMERCIAL

A continuación informo sobre el desempeño de las ventas de la compañía clasificadas por canal de distribución:

3.1. FUERZA DE VENTAS

Las ventas acumuladas a nivel nacional fueron de USD 1'438.014 (mensualizadas), un 5,29% más que el año 2011, este resultado lo conseguimos con un equipo de ventas menor al que teníamos en el 2011 en un 8%. Es decir, la productividad por vendedor se incrementó en un 14% de un año a otro. Nos fue imposible aumentar el número de vendedores como estaba previsto debido a la alta demanda y escasez de ejecutivos de ventas.

Comparativo de ventas Nacionales 2011 vs. 2012

Producto	2011	No. Vendedores	2012	No. Vendedores	Cumplimiento
Individual	\$ 1.189.782	238	1.207.528	219	101.5%
Pool	\$ 175.919	238	\$ 230.486	219	131.02%

3.2. CANAL DE VENTAS BRÓKERS

Logramos vender USD 426.075 (ventas mensualizadas) frente a un presupuesto de USD 405.757. En número de usuarios vendimos 20.159, superando el presupuesto en 10%.

3.3. CANAL DE VENTAS MASIVOS

Las ventas de ONCOCARE fueron de USD 211.083 dólares es decir un 6,32 % más que el año 2011, obteniendo 16.019 usuarios.

Las ventas a través de Call Center del producto RESPALDO TOTAL, llegaron a una facturación en primera cuota de USD 31.891 con 2.109 usuarios.

Las ventas de SALUD DENTAL, a través de Call Center fueron de USD 13.790 que corresponden a 1.121 usuarios.

3.4. CANAL DE VENTAS ON LINE

Para nosotros ha sido un orgullo lanzar en el año 2012, el desarrollo de nuestro canal de ventas on line, convirtiéndonos en pioneros en la venta de estos servicios a través del internet no solo en Ecuador sino en América Latina.

El total de ventas lograda por internet fue de USD 19.695,07, con apenas dos personas. La tasa de conversión promedio fue del 32% frente a una presupuestada del 25%. Continuamos con el aprendizaje en el desarrollo de este canal, nos falta mucho todavía, pero estamos muy ilusionados en lograr que este canal se convierta en el más importante de la compañía en los próximos años.

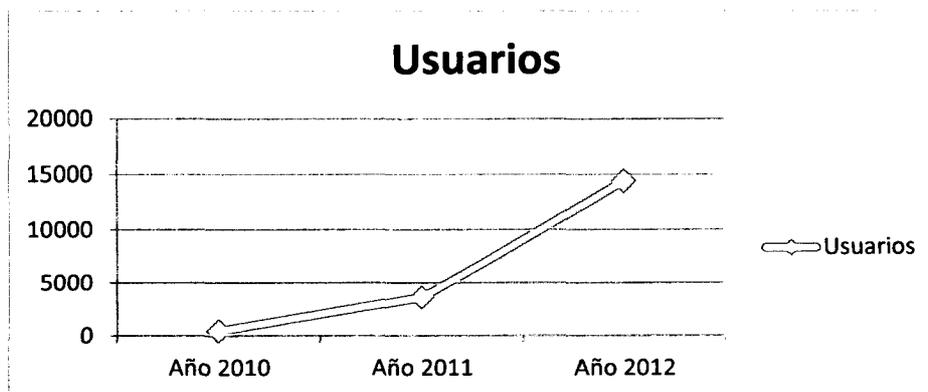
3.5. INDICADORES DE CRECIMIENTO

El año 2012 tuvimos un crecimiento exponencial en número de usuarios debido a los excelentes resultados en ventas y retención de clientes.

CRECIMIENTO NETO COMPARATIVO USUARIOS

NACIONAL 2011-2012

	Año 2011	Año 2012
Usuarios	3.604	14.381



3.6. GESTION DE MERCADEO

Desarrollo y mejoras de productos

- Se creó el Producto empresarial (Pymes), con coberturas y condiciones más competitivas.

- El Producto Pool (voluntario) se mejoró en montos de cobertura, deducibles y ventajas en maternidad. Se incluyó el beneficio PLAN ASISTENCIA SALUDSA, que incorpora asesoría para clientes en aspectos de RRHH, legales, tributarios y mensajería.
- Se mejoraron los productos actuales tanto en coberturas como en condiciones a fin de mantener nuestra competitividad ante la agresiva competencia de precios por parte de algunos actores de la industria.
- Se creó el Plan Respaldo Total B con un deducible de USD 5.000.
- Se creó nuevos productos para ampliar beneficios y coberturas a nuestros clientes.
 - Plan Salud Hipertensión (mayo 2012)
 - Plan Salud Dental Venta Libre (mayo 2012)
 - Plan Consulta Externa (octubre 2012)
 - Plan Hospitalario (octubre 2012)
- Se realizaron cambios importantes en el manejo de los productos:
 - Cambios en Nomenclatura de planes.
 - Cambios en el proceso de suscripción para mayor facilidad de compra.
 - Unificación de planes por niveles.
 - Planes venta en línea.

3.7. PUBLICIDAD

Basamos nuestra estrategia de publicidad en dos grandes aspectos, el primero para posicionar nuestra marca transmitiendo bienestar, salud, deporte, logro, respeto al medio ambiente, lo cual refleja parte de nuestros valores y forma de vida; y el segundo enfocado en publicitar nuestros productos RESPALDO TOTAL y ONCOCARE haciendo campañas en medios masivos e internet.

Como parte de nuestra estrategia de marca: VIVE BIEN, VIVE SALUDSA, auspiciamos los siguientes eventos:

- **RAID XTERRA SALUDS.A 2012.-**

Inscritos: 200 Participantes

Por fuera de Carrera: 30 Participantes

Free Press: RR.PP USD 90.000

- **RETO SALUDSA 2012.-** 3 Válidas en el año abril, junio y septiembre:

Inscritos: 1.350 Participantes (100% inscritos)

Por fuera de Carrera: Entre 1era y 2da válida 40 equipos (120 participantes)

Free Press 3 Válidas: USD 350.000

- **SANTIAGO QUINTERO 2012.-** Proyecto Cima del Manaslu (Himalaya)

Free Press: RR.PP USD 153.000

Uso de Imagen: Plan Deportistas

- **KARINA NEUMAN (ENDURANCE) 2012.-** Mundial de Londres (1er Puesto)

Free Press: RR.PP USD 27.400

Uso de Imagen: Plan Deportistas.

- **PEPE JIJÓN:** Proyecto de Indonesia

- Expedición Extrema inédita en Indonesia al Volcán Activo más joven en la Zona del Anillo de Fuego Montaña Gunung Barú con el apoyo de TV Globo de Brasil.
- En Junio del 2013, saldrá al aire en Sudamérica.
- Charlas Motivacionales con el área de Servicio al Cliente de Saludsa.

3.8. ESTUDIOS DE MERCADEO

- **Estudio de dimensionamiento:** Se realizó un estudio para conocer la demanda potencial de mercado con Mardis Cia. Ltda. Los resultados demostraron que existen 356.000 personas de los segmentos AB, C+ que no tienen un seguro privado.

- **Estudio de cancelados:** Se realizó un estudio de mercado para conocer las razones de deserción de los clientes de Saludsa.
- **Estudio de segmentación de la base de clientes:** Se realizó una segmentación de toda la cartera individual de Saludsa para identificar los clientes de mayor valor para la empresa.

Para este estudio se tomaron en cuenta los siguientes parámetros:

- Antigüedad del Cliente.
- Margen del cliente durante toda su historia con Saludsa.

3.8.1. ESTUDIO DE SEGMENTACIÓN DE MERCADO

A finales del año pasado iniciamos el estudio de segmentación de mercados con el fin de descubrir los comportamientos y actitudes del mercado potencial a fin de desarrollar nuevos productos y resolver en qué segmentos de mercado competiremos.

Todos estos estudios nos están permitiendo un mayor conocimiento del mercado y nuestros clientes. Este conocimiento nos servirá mucho para cumplir nuestras metas estratégicas de crecimiento en los próximos años.

4.- GERENCIA DE SERVICIO AL CLIENTE Y OPERACIONES

Con el estudio de cancelados, identificamos las principales razones de deserción de nuestros clientes individuales, lo que nos permitió desarrollar un plan para lograr aumentar la retención y mejorar el proceso de cobranzas.

Incrementamos la cobranza en el 9,07% y disminuimos en 5,76% el índice de anulaciones del producto individual respecto del 2011. Con relación al producto oncológico, la cobranza se incrementó el 33,44% y el índice de anulaciones disminuyó el 7,54% respecto del 2011.

En el producto corporativo, anulamos 34,62% menos que el año 2011, y se disminuyó el 0,61% en la siniestralidad. Incrementamos el margen de contribución en 2,64%. En el pool empresarial, disminuimos el monto de anulaciones en 5,95% en comparación al 2011.

Iniciamos el proyecto 9/10 que tiene como objetivo lograr que 9 de cada 10 clientes nos recomienden para el año 2019. Para el efecto hicimos un estudio a nuestros clientes para conocer sus exigencias, lo que más valoran de nuestros productos y servicios; así como sus razones de descontento. Iniciamos el proyecto para alinear los procesos, los perfiles de personal, la tecnología y los protocolos de servicio con la meta de recomendación que nos auto impusimos. Es importante recalcar que no hemos encontrado en el mundo una empresa que reciba este nivel de recomendación, esto, lejos de desmotivarnos, nos impulsa a ser más creativos y alcanzar este sueño.

A la fecha, 5 de cada 10 clientes nos recomiendan. Resalto que el indicador de recomendación es mucho más exigente que el tradicional de satisfacción ya que existen muchos clientes que se dicen satisfechos pero no lo suficiente para recomendarnos.

A continuación expongo los indicadores de cancelaciones, recaudaciones y cobranzas por producto:

4.1. ANULACIONES INDIVIDUAL Y RESPALDO TOTAL

	2011	Psto	Real	Real 12 Vs Real 11	Real 12 Vs Psto 12
% anulación	2.26%	2.19%	2.13%	-5.76%	-2.97%
# usuarios cancelados	17,314	17,171	16,783	-3.07%	-2.26%
media anulación	56.37	59.77	55.92	-0.80%	-6.43%
monto anulados	976,055	1,026,286	938,567	-3.84%	-8.55%

4.2. ANULACIONES ONCOCARE

	2012		Real 12 Vs Real 11	Real 12 Vs Psto 12
	2011	Psto		
# usuarios cancelados	635	1,043	447	-29.61%
media anulación	13.68	13.36	12.31	-10.03%
monto anulados	8,689	13,937	5,503	-36.67%

4.3. RECAUDACIONES Y COBRANZAS INDIVIDUAL Y RESPALDO TOTAL

	2011	2012		Real 12 Vs Real 11	Real 12 Vs Psto 12
	Real	Psto	Real		
Cobranzas	5,420,718	5,901,239	5,896,312	8.77%	99.92%
Recaudaciones	42,170,806	46,246,855	46,009,710	9.10%	99.49%
Total	47,591,524	52,148,093	51,906,022	9.07%	99.54%

Nota: El valor del presupuesto es considerando con los porcentajes meta en cobranzas y recaudaciones sobre la cartera inicial, sin incluir los presupuestos de ventas y comisiones operacionales.

4.4. RECAUDACIONES Y COBRANZAS ONCOCARE

	2011	2012		Vs 2011	Vs Psto 2012
	Real	Psto	Real		
Cobranzas	199,320	337,343	255,638	28.26%	75.78%
Recaudaciones	3,312,320	4,434,117	4,430,249	33.75%	99.91%
Total	3,511,639	4,771,459	4,685,887	33.44%	98.21%

Nota: el valor del presupuesto es considerando con los porcentajes meta en cobranzas y recaudaciones sobre la cartera inicial, sin incluir los presupuestos de ventas y comisiones operacionales.

4.5. ESTRATEGIA DE CONTACT CENTER

- Decidimos unificar el Contact Center a nivel nacional, integrando todos los canales de contacto: Teléfono, redes sociales, web, chat, correo electrónico, videoconferencia. En este punto nos falta todavía consolidar el servicio a través de herramientas tecnológicas que estamos implementando. Al tercer trimestre del año 2013, habremos logrado una plataforma de servicio para sentirnos orgullosos.
- Se abrieron nuevos canales de comunicación de servicio al cliente a través de redes sociales y chat.
- Implementamos el servicio de atención directa al cliente a través de Twitter personalizado de Jefes y Gerente de SAC (107 seguidores 283 tweets en dos meses).

Canal	# Atenciones Año 2012
Facebook	225
Twitter	58
Chat	10,255
Chat Médico	101
Info. Médica	320
Formularios	337

Sin temor a equivocarnos, podemos afirmar que nos hemos convertido en pioneros en la industria en la atención y respuesta inmediata de requerimientos por la web en Ecuador.

4.5.1. OTROS BENEFICIOS DE LA UNIFICACIÓN DEL CONTACT CENTER

- Unificamos la oferta de valor al cliente a nivel nacional.
- Logramos eficiencias en el proceso.
- Reducimos el tiempo de procesamiento de los requerimientos.
- Aumentamos la fidelización a los clientes.
- Estandarizamos los procesos de cobranza a nivel nacional logrando mejores resultados.

5.- GERENCIA DE INNOVACION Y PMO

Las labores más relevantes que se desarrollaron en esta área fueron:

5.1. Sistema de Gestión de Calidad: Mejoramos notablemente este sistema simplificando de 116 procesos a menos de la mitad. También mejoramos el sistema de gestión de quejas.

5.2. Programa Kaizen:

- Se certificaron 82 nuevas personas a nivel nacional (a la fecha contamos con 206 personas certificadas en la herramienta).
- Implementamos 13 proyectos Kaizen con resultados probados en casi todas las áreas de la empresa.

5.3. Lanzamiento del Centro de Aprendizaje y Excelencia Empresarial (CEAP):

Este es un proyecto nuevo, creado en el año 2012, y tiene como misión fortalecer las competencias técnicas de las personas de Saludsá para contribuir al logro de las metas de la Organización. Para ello articula tres elementos principales: conocimiento académico, desarrollo de proyectos reales y aprender mejores prácticas (benchmark interno y externo).

- En el 2012 se arrancó con el Programa de Administración, para el cual iniciamos un proceso selectivo riguroso, escogiendo las personas que superaron las exigencias planteadas por la ESPOL para ingresar en sus programas de maestría. El objetivo de este programa es desarrollar en los participantes las destrezas administrativas, técnicas y gerenciales para gestionar y emprender iniciativas de alto impacto. Los egresados del programa realizarán varios proyectos de los que se espera obtener un retorno económico superior a la inversión hecha en educación en menos de dos años.
- Los primeros proyectos estarán listos a mediados de este año y serán informados en el Directorio.

El programa incluye las siguientes materias:

- Entorno en los negocios.
- Marketing relacional y servicio al cliente.
- Gestión del costo técnico.
- Innovación.
- Administración de operaciones.
- Planeación estratégica.
- La persona y la organización.
- Finanzas.
- Dirección de proyectos.
- Excel.
- Word.
- Herramientas de solución de problemas.

5.4. PMO:

Se terminaron exitosamente varios proyectos entre los que resalto el Programa de Información Documental, que permite tener en un solo repositorio virtual toda la información de la empresa de manera ordenada y unificada, lo que permite que cualquier persona en la organización pueda informar rápida y coordinadamente a los clientes y empleados sobre todas sus dudas.

Otro Proyecto implementado exitosamente es el Throughput Accounting que nos permite hacer una mejor y más fácil evaluación del desempeño de cada uno de los negocios. Esto generó mayor eficiencia y reducción de gastos del área contable.

5.5. Planificación Estratégica:

El área apporto siempre con la coordinación y la metodología a ser aplicada en las sesiones de planificación estratégica de la empresa. De la última planificación estratégica destaco lo que hemos llamado el Saludsa Way, que constituye un compromiso de comportamiento y de actitud de todos quienes trabajamos en la empresa para reforzar los valores corporativos. Estos 14 principios son la base sobre la cual construiremos la visión de la empresa

A continuación les comparto los 14 principios del Saludsa Way.

1. El cliente es nuestra razón de ser y se nota.
2. Nos obsesiona traer y mantener clientes.
3. Somos personas positivas.
4. Somos apasionados por hacer las cosas bien.
5. Ejecutamos rápida y eficazmente las acciones acordadas
6. Cumplimos lo que ofrecemos.
7. Nos responsabilizamos de nuestros problemas y los solucionamos de raíz.
8. Rendimos cuentas de nuestras decisiones y resultados
9. No damos excusas.
10. Preferimos ejecutar y equivocarnos a no ejecutar por no equivocarnos.
11. Aprendemos de nuestros errores.
12. Somos creativos.
13. Conocemos y servimos a todos en la Organización.
14. Incorporamos al equipo solo a los mejores.

Cuando logremos que estos principios se constituyan en nuestro comportamiento habitual y consecuentemente reflejen nuestra cultura, el 9/10 será una realidad.

6.- GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS

6.1. ÁREA SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL

Se reforzó el área de Seguridad y Salud Ocupacional con la contratación de un Técnico de SSOC y dos trabajadoras sociales. Con estas contrataciones, cumplimos con las normativas legales y aseguramos que las condiciones ambientales en el trabajo beneficien a los empleados y aporten a su productividad.

6.2. CLIMA LABORAL

En el año 2012 Saludsa participó, como parte de Corporación Salud, en la encuesta de Clima Laboral de Great Place To Work, logrando el 80.6% en el Índice de Ambiente Laboral.

En el Ranking Nacional se obtuvo el 5to lugar, escalando 8 puestos en relación a lo obtenido en el 2011, la valoración de ambiente laboral se mantiene como sobresaliente.

6.3. CAPACITACION

En el año 2012 se impartieron 778 horas de capacitación, se conformaron escuelas internas de formación. En la ejecución del Plan de Capacitación 2012 se pueden destacar los siguientes programas:

- Se consolidó el programa para desarrollar habilidades comerciales y técnicas de ventas a los ejecutivos de ventas a nivel nacional.
- Se creó una escuela interna de liquidaciones para el personal del área de asesoría médica y reembolsos a nivel nacional con metodología blended learning.
- Se continuó con el programa de enamoramiento al cliente profundizando la capacitación a todo nuestro personal a través de talleres dirigidos a desarrollar en ellos las habilidades necesarias para servir a nuestros clientes de manera excepcional.
- Se impartieron 160 horas de capacitación en este tema a 218 personas a nivel nacional reforzando temas relacionados con servicio como son: Empatía, trabajo en equipo, liderazgo.
- Se realizó un programa de coaching a 55 personas de la empresa, enfocado en superar debilidades que impactan en su gestión, de su área y de todo el equipo.

7.- GERENCIA DE TECNOLOGIA Y SISTEMAS DE INFORMACION

7.1. PROYECTO NUEVA PLATAFORMA TECNOLÓGICA (ARACNE)

Este proyecto es quizá el más importante que ha emprendido la compañía ya que es el vehículo tecnológico sobre el que desarrollaremos

nuestro negocio en el futuro. Este proyecto está dividido en varios sub-proyectos cuyo avance informo a continuación:

A.- Sistema de liquidaciones

A inicios de año el proyecto de liquidaciones se detuvo debido a incumplimientos de parte del proveedor, la empresa americana, United Innovation. Renegociamos las condiciones del contrato y esta empresa se comprometió a corregir los errores. Desafortunadamente éstos se repitieron y a finales del año pasado resolvimos no seguir el desarrollo con ellos y emprender un desarrollo propio. La nueva fecha prevista para salir con este proyecto es enero del 2014.

B.- Sistema CRM de ventas

Resolvimos trabajar en este proyecto con el sistema Microsoft Dinamix que nos permite automatizar el proceso de ventas con información de las actividades de los vendedores y el seguimiento a todos los clientes potenciales, también nos permite crear la base de datos de todos los contactos realizados por los ejecutivos, misma que nos servirá para ofrecer nuevos productos y servicios. Incluimos en este proyecto dispositivos móviles para los vendedores, de manera que puedan contactar a los clientes y registrar la información de cotizaciones y ventas en el sistema optimizando el proceso y creando valor para el cliente, el vendedor y la empresa. Debo informarles que también tuvimos que superar muchos obstáculos que retrasaron el proyecto, como la incompatibilidad inicial con los celulares, fallas del proveedor que implementó la solución y otras de menor importancia. Al momento el sistema está funcionando en un 50%, hasta mediados de año llegaremos a un 80% y en el tercer trimestre tendremos finalmente la herramienta funcionando como lo habíamos soñado.

C.- Sistema de facturación.-

Iniciamos el desarrollo del sistema de facturación, el mismo que estará terminado el 30 de junio de este año.

Debo reconocer que este proyecto no avanzó de acuerdo a nuestras expectativas, sin duda hemos cometido errores, ha sido un proceso

mucho más difícil de lo que pensamos. Hemos aprendido de estos errores y cambiado la estrategia para que se cumplan los nuevos plazos que nos hemos planteado.

7.2. INFRAESTRUCTURA

Iniciamos el proceso de migración ordenada a la nube, esto nos traerá múltiples beneficios, como tener mayor seguridad de la información y un gran ahorro en servidores, espacio físico, operación y mantenimiento de equipos. A finales de este año, habremos terminado este proceso.

8.- GERENCIA DE E-BUSINESS

Durante el año 2012 continuamos avanzando con nuestra estrategia digital, a continuación informo sobre los hechos más relevantes:

8.1. PORTALES SALUDSA

En los meses de marzo, abril y mayo relanzamos sitios web presentando una imagen moderna e innovadora alineada a la estrategia de comunicación de la empresa. Creamos adicionalmente nuevos servicios interactivos.

PORTALES	VISITAS TOTALES 2011	VISITAS TOTALES 2012
SALUDSA	140.000	210.000
GUIA MÉDICA	60.000	104.200
GUIA MÉDICA MOVIL	6.500	17.020
SALUD TOTAL REVISTA	-	45.800
ONCOCARE	-	8.087
VENTA EN LÍNEA	-	14.200

8.2. NUEVOS SERVICIOS

Desarrollamos los siguientes servicios a través de nuestro sitio web:

A) CANALES DE ATENCIÓN EN LÍNEA:

Tipo de Servicio	Fecha	Número Atenciones
Chat Servicio al Cliente	Desde Enero 2012	16.000 chats
Chat Ventas en Línea	Desde Enero 2012	3.500 chats
Chat y Buzón Médico	Desde Julio 2012	450 chats y consultas médicas

B) VENTA EN LÍNEA: Durante el año 2012 se realizaron actualizaciones en el portal de Venta en Línea con el objetivo de mejorar la experiencia del usuario logrando interacciones más efectivas. En el mes de septiembre se inició el desarrollo de venta de Oncocare dentro del canal digital. Los clientes potenciales pueden comprar nuestros productos a través de un proceso 100% línea.

C) FORMULARIOS EN LÍNEA: En el mes de octubre lanzamos los servicios de Autorizaciones Médicas en Línea y Solicitud de Ordenes de Atención para consultas y procedimientos médicos.

Hasta el mes de diciembre del año pasado autorizamos más de 100 hospitalizaciones por este medio y mejoramos nuestra eficiencia en 50%. El número de Odas digitales en este trimestre fue de 297 y logramos una mejora en la eficiencia del 60%.

D) PORTAL BRÓKERS: Durante el año 2012 se construyó un nuevo canal de atención y comunicación directa con nuestros Clientes Corporativos y Brókers con el objetivo de brindar agilidad, eficiencia, fidelización y un servicio personalizado.

A través de este desarrollo los corredores podrán también comercializar los productos de Saludsa en línea.

E) APP MÓVIL SALUDSA: Creamos esta aplicación para nuestros clientes donde pueden acceder a nuestro canal en línea a través de los dispositivos Iphone, Ipad, y Android. Los servicios a los que se pueden acceder son: Revista Salud Total, Guía Médica, Exámenes de laboratorio, Asistencia en Línea y Ventas en Línea.

8.3. REDES SOCIALES

Hemos aprovechado las redes sociales para promocionar nuestros productos y servicios de atención en línea, resolvemos las inquietudes de clientes y no clientes de manera inmediata y comunicamos eventos relevantes. Así creamos una relación cada vez más cercana con nuestros seguidores. A continuación algunos indicadores:

Red	Seguidores
Facebook	16.946
Twitter	1.500
YouTUBE	9.520 (Reprod)
Google +	Sept- 100
Linkedin	Abril - 70

8.4. POSICIONAMIENTO SALUDSA EN GOOGLE ECUADOR

Nos mantenemos como la primera alternativa en la búsqueda de Google Ecuador como la mejor empresa de medicina prepagada.

8.5. PROYECTO INFOMÉDICA

En el mes de agosto creamos el primer portal de recomendación de servicios médicos en el país con el objetivo de poder brindar a la comunidad ecuatoriana una nueva manera de acceder a mejores servicios médicos.

Hemos lanzado el primer prototipo de este proyecto innovador, en el proceso hemos aprendido muchísimo y durante el 2013 esta gran idea tomará una dimensión mucho mayor.

A diciembre 2012 hemos logrado los siguientes resultados:

Tipos de Comunidades	2012
Prestadores Médicos	2.000
Usuarios Registrados	2.308
Recomendaciones	100
Facebook Fans	19.000
Twitter Seguidores	100
Visitas Totales Portal	48.000

Con este proyecto, nos convertiremos en pioneros de un servicio actualmente inexistente, mediante el cual, no solo nuestros clientes sino la comunidad, se beneficiarán de información valiosa para tomar una decisión más responsable y segura cuando requieran tratar su salud.

Adicionalmente, dentro de este proyecto, hemos desarrollado una solución para los médicos, mediante la cual podrán:

- Manejar de su propio perfil médico, publicar documentos, adjuntar archivos, videos, con el fin de dar más información sobre sus conocimientos a la comunidad.
- Administrar su agenda de turnos en línea.
- Dominio de correo propio de InfoMédica. **Ejemplo:** ptorres@tuinfomedica.com
- Tendrán acceso a historias clínicas en línea.
- Estarán posicionados en los primeros lugares en uno de los principales buscadores Google.
- Accederán a retroalimentación inmediata sobre su atención por parte de la comunidad.
- Podrán compartir información relevante con la comunidad médica de InfoMédica.
- Tendrán exposición a miles de pacientes y colegas a nivel internacional.

- Tendrán un canal de promoción masivo a través de redes sociales.
- Podrán seguir a sus pacientes y colegas más representativos dentro de InfoMédica.
- Podrán acceder al portal desde cualquier tipo de dispositivo a cualquier momento desde cualquier lugar.
- Podrán acceder a videos que guiarán al médico a utilizar de la mejor manera el portal y a promocionarse y comunicarse con sus pacientes 2.0.

Es importante informar que nuestra visión de este proyecto es ejecutarla en varios países además de Ecuador.

9.- GERENCIA TECNICA

9.1. PROYECTO BUSINESS INTELLIGENCE

Culminamos la etapa de diseño y avanzamos 70% en la etapa de desarrollo de este sistema informático que nos entregue los principales indicadores de evaluación del desempeño del negocio en forma dinámica, oportuna y en tiempo real. El alcance de este proyecto incluye indicadores, reportes y gráficos que nos permitan tomar decisiones adecuadas, aprovechar oportunidades y corregir probables desviaciones.

9.2. VARIOS

9.2.1. DIRECTORIO

Durante el año 2012 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 2013 a la Junta General de Accionistas.

9.2.2. 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 y, derechos de autor.

9.2.3. PROPUESTA DE DESTINO DE UTILIDADES

La Administración recomienda a la Junta General de Accionistas repartir el 100% de las utilidades logradas en el año 2012.

10. CONCLUSION Y RETOS FUTUROS

El año 2012 fue un muy buen año para la empresa, una vez más superamos los objetivos que nos impusimos, lo cual ha sido una constante en los últimos 15 años de la organización.

A pesar de esto, nos quedan muchos retos por conquistar, muchos problemas por resolver y ciertamente muchos errores por corregir. El sueño más importante que inspira a esta empresa es lograr la recomendación de 9 de cada 10 de nuestros clientes. También tenemos el reto de captar el gran mercado potencial que existe en el Ecuador sin protección médica. Actualmente existen más de 300.000 personas en nuestro país, en el segmento socio económico que hemos decidido participar, que no tienen ningún tipo de cobertura estatal o privada.

Lograr estos sueños requiere, no solo un compromiso profundo de todos quienes hacemos esta empresa, sino también de adquirir las capacidades, el conocimiento y la tecnología para hacerlo. Estamos en esa ruta y cada año estaremos más cerca de estos sueños.

11. PREMIOS

Logramos por cuarto año consecutivo el premio EKOS de Oro a la empresa más eficiente del país en su categoría.

12. AGRADECIMIENTO

Gracias a Dios por bendecirme con este trabajo hermoso en el que cada día aprendo y disfruto.

Gracias al equipo de Gerentes que me acompaña, no solo por su gran trabajo, sino por su amistad, apoyo y compartíres invalorable.

Gracias a todos mis compañeros, que con su trabajo construyen esta empresa cada día, por su compromiso, sacrificio y profesionalismo.

Gracias a Myriam, por su ayuda incondicional y sobre todo por su ejemplo de actitud y servicio.

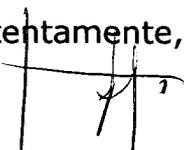
Gracias a Juan Sevilla, por su permanente ejemplo de liderazgo y apoyo, sin duda una de las personas de quien más he aprendido en estos 20 años que tengo el privilegio de trabajar junto a Él.

Gracias a Lucho Romero por su apoyo, positivismo, confianza y guía permanente para mí y la empresa.

Gracias a todos los Directores y de manera especial a Oscar Brahm por sus aportes siempre valiosos para el mejor gerenciamiento de este negocio.

Gracias a mi esposa Eliana y a mis hijos queridos por sostenerme e impulsarme con su amor.

Atentamente,



Eduardo Izurieta A.
GERENTE GENERAL
SALUDSA SISTEMA DE MEDICINA PRE-PAGADA DEL ECUADOR S.A.

Quito, 29 de abril del 2013

