

humana

**INFORME DE
ADMINISTRADORES**

JUNTA GENERAL DE ACCIONISTAS EJERCICIO ECONOMICO 2014

- I. ENTORNO ECONOMICO Y POLITICO**
- II. PRINCIPALES ACTIVIDADES Y LOGROS**
- III. CUMPLIMIENTO DE LAS DISPOSICIONES DE LA JUNTA GENERAL Y DEL DIRECTORIO DE HUMANA S.A.**
- IV. COMENTARIOS A LOS ESTADOS FINANCIEROS**
- V. AUMENTO DE CAPITAL**
- VI. EL FUTURO**
- VII. ANEXOS**

INFORME DE LA ADMINISTRACION A LA JUNTA GENERAL ORDINARIA DE ACCIONISTAS

Quito, 27 de mayo de 2015

SEÑORES ACCIONISTAS:

Ponemos a su consideración el informe sobre la operación de Medicina para el Ecuador Mediecuador Humana S.A. durante el ejercicio económico 2014:

I. ENTORNO ECONOMICO Y POLITICO

En noviembre del año pasado fue aprobado el Presupuesto General del Estado por un monto de US\$36.317 millones. Sin embargo, debido a la caída en el precio del petróleo, que actualmente se cotiza en aproximadamente US\$41 por barril, el Ministerio de Finanzas anunció un recorte por US\$1.420 millones, lo que significa una reducción de 3,9%. El recorte se da por dos vías. Primero, se reduce el gasto de inversión en US\$839,8 millones; y, segundo, se disminuye en US\$580 millones el gasto corriente. El ajuste anunciado, implícitamente, reconoce que el precio del crudo ecuatoriano bordearía los US\$60 por barril, cifra que es US\$20 menor al precio presupuestado y US\$26 al precio promedio de 2014. Estimaciones internacionales proyectan un precio promedio en 2015 de US\$60 para el WTI, lo que significaría un precio para el crudo ecuatoriano de alrededor de US\$50 por barril.

De igual manera, para contrarrestar la caída en el precio del petróleo, se anunciaron convenios de financiamiento con China. No obstante, solo US\$1.500 millones serían de libre disponibilidad. El gobierno, en declaraciones públicas, ha reconocido que estos préstamos pagarían tasas entre 6% y 7%. El resto de préstamos estarían atados a proyectos específicos y llegarían después de 2015 y se anuncia que la tasa que se pagaría es 2% y el plazo sería a 30 años. El crecimiento de la deuda pública total a noviembre de 2014 fue de 28,1%, frente al mismo periodo en el año 2013. El límite para la deuda pública es de 40% del PIB de acuerdo a la Ley, sin contar la emisión de CETES.

En el sector externo se anunciaron salvaguardas hacia los productos colombianos y peruanos, mediante un incremento en aranceles. En el caso de Colombia se anunció un arancel de 21% y para Perú de 7%. La medida duró 1 mes y la misma fue suprimida por negociaciones entre las naciones. Asimismo el Comité de Comercio Exterior (COMEX) anunció, en los primeros días del mes de enero, un aumento en aranceles para 588 productos y una reducción en el cupo para la importación de vehículos. La motivación detrás de esta política es la de contrarrestar los efectos de la apreciación del dólar observada en los últimos meses y además evitar la salida de divisas.

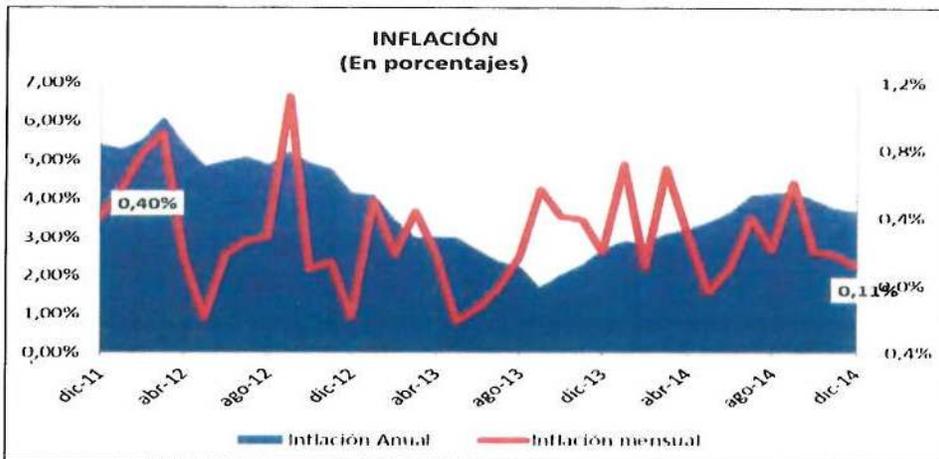
Al cierre del año 2014, el Índice de Precios al Consumidor (IPC) registró un incremento mensual de 0,11%. Por lo que, la inflación acumulada hasta diciembre se ubicó en 3.67%. De igual forma, la inflación entre diciembre del año 2013 y

2014, fue de 3,67%, lo que contrasta con la inflación anual y acumulada al cierre de 2013 que fue 2,70%.

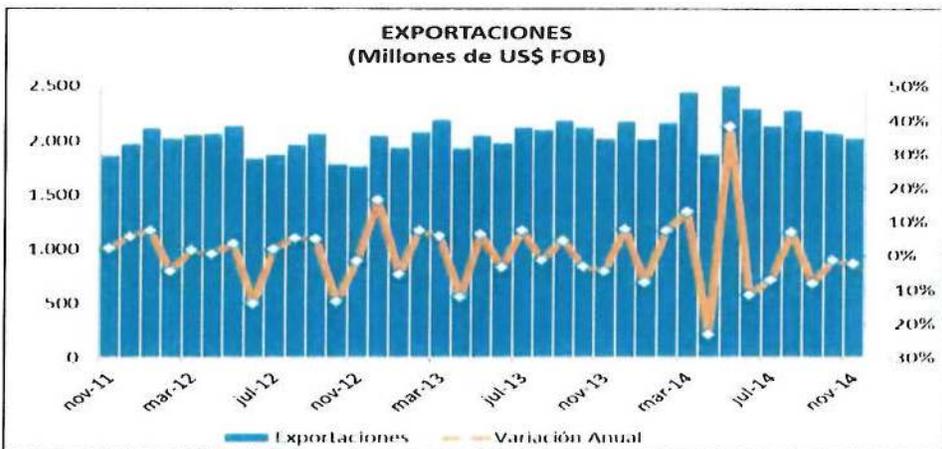
El grupo de alimentos constituye un 30,10% de la canasta del IPC y representa un 25% de la ponderación del índice. La inflación de este grupo en diciembre fue de 0,13%, frente al valor del mes anterior que fue de 0,58% y de hace un año de 0,31%. La inflación anual de esta categoría se ubicó en 4,46%. La categoría que tuvo la mayor incidencia en el aumento del IPC durante diciembre fue la de recreación y cultura, al registrar una inflación mensual de 0,62%.

La canasta básica familiar tuvo un valor de US\$646,30 al cierre del año 2014, lo que representa un incremento de 0,24% frente a noviembre. Además, se observa un déficit de US\$11,63 con respecto al ingreso familiar promedio. Por lo tanto, hay también un déficit de 1,80% con respecto al valor del ingreso familiar. Sin embargo, en diciembre de 2013 la restricción en el consumo fue superior y se ubicó en US\$27,26. Finalmente, la canasta familiar vital se ubicó en US\$466,59; es decir, un excedente frente al ingreso mensual familiar de US\$168,08, cifra inferior a la evidenciada durante noviembre de 2014.

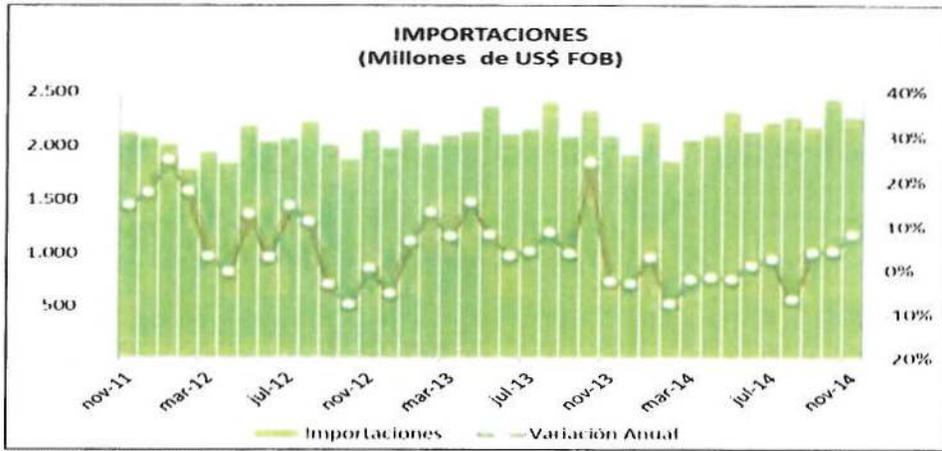
Gráficos Macroeconómicos



Fuentes: Banco Central del Ecuador
Elaboración: ABPE - Departamento Económico.



Fuentes: Banco Central del Ecuador
Elaboración: ABPE - Departamento Económico.



Fuentes: Banco Central del Ecuador
Elaboración: ABPE - Departamento Económico.

II. PRINCIPALES ACTIVIDADES Y LOGROS

A. GESTION COMERCIAL, DE OPERACIONES Y FINANCIERA

A.1 GESTION COMERCIAL

A.1.1 Inteligencia de mercado:

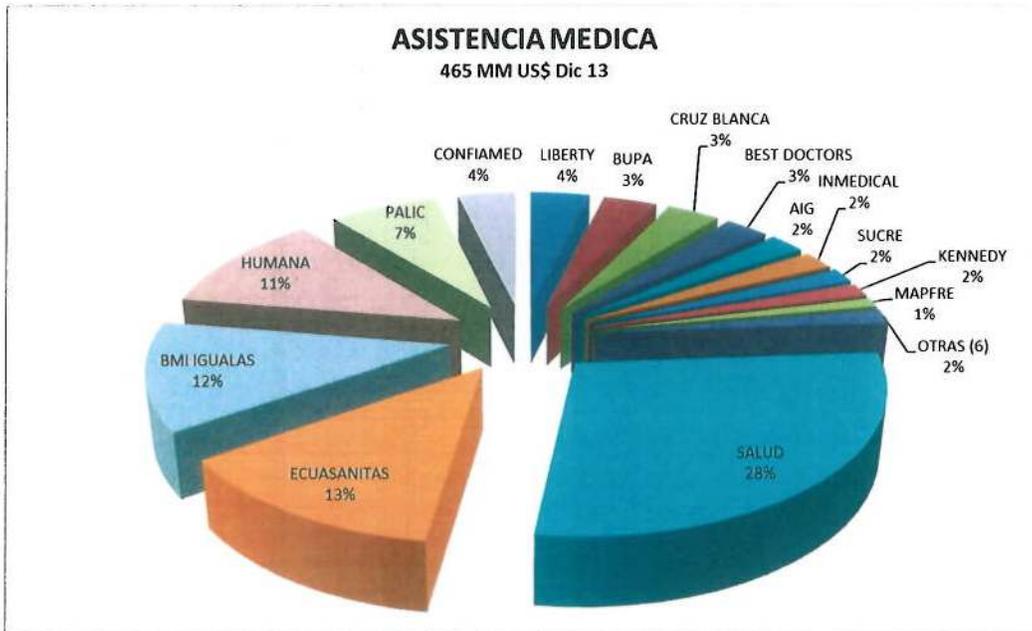
La penetración de seguros de salud privada se encuentra dentro del 10% a nivel nacional (aprox. 1,35 millones de usuarios) concentrado en un 53% en los niveles socioeconómicos alto, medio alto y medio típico.



Elaborado por: Gerencia de Marketing Humana S.A.
Exclusivo para uso interno y confidencial

De este mercado Humana S.A. tiene el 11% de participación del mercado. Aproximadamente 153 mil afiliados a nivel nacional.

- Nivel de Participación del Mercado a diciembre de 2013 fue para Humana de 11.4% (información 2014 no disponible a la fecha de este informe)



Fuente: Latino Insutance
Juan Fernando Serrano

- Nivel de Recordación de Marcas (Total) Evaluación I Cuatrimestre 2014, Tasa de Recordación Total HUMANA 60%, Recordación Espontánea de HUMANA 28%

Recordación de marcas (Total)



Total

B 143

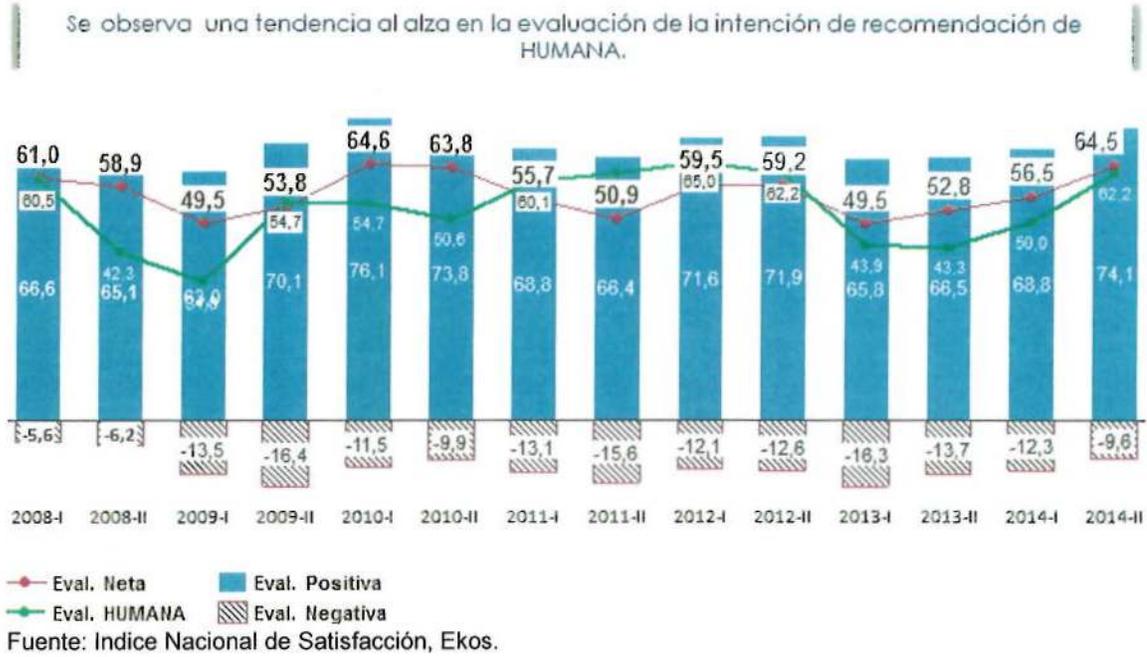


Humana cuenta con niveles de recordación espontanea bajos comparada con los líderes, lo cual afecta ante un momento de búsqueda de servicios.

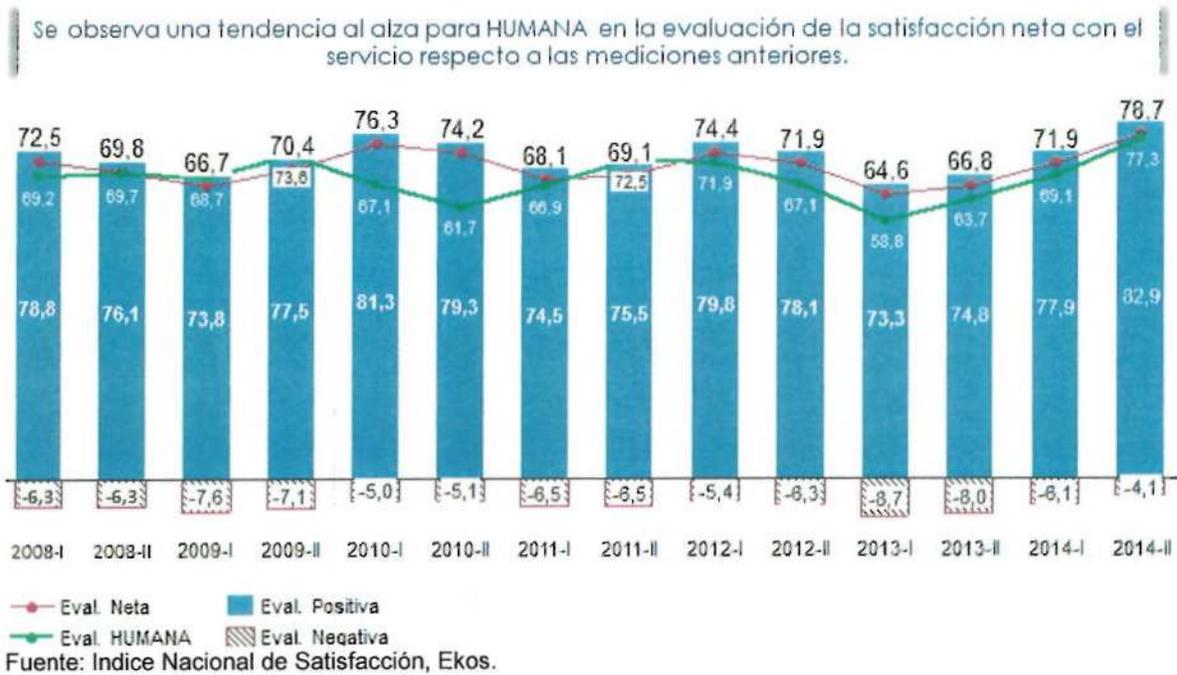
El nivel de recordación de las marcas de empresas de salud privada, son: Salud S.A. (32%), Ecuasanitas (27%), Humana (9%). Es importante mencionar que la recordación de Humana proviene sobre todo de Quito (74%) y no tan fuerte en Guayaquil (35%).

Sobre los indicadores principales relacionados con la marca Humana podemos identificar lo siguiente:

- Índice de Intención de Recomendación 62.2%, con una evolución del 12.2% respecto a la evaluación del Primer Semestre de 2014.



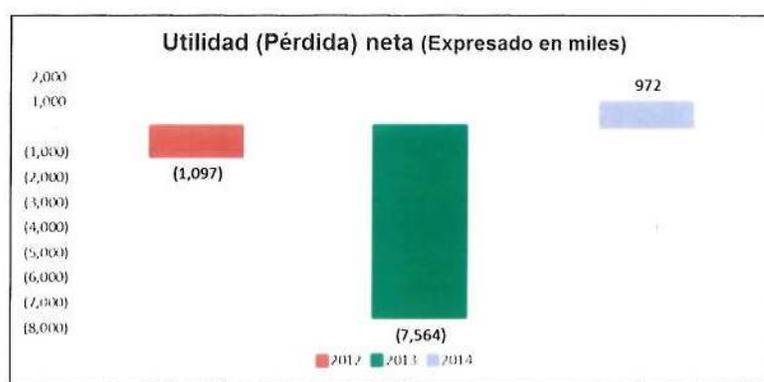
- Índice de Satisfacción 77.3 %, con una evolución del 8.2% respecto a la evaluación del Primer Semestre de 2014.



- Nivel de Producción de fuerza de Ventas (41 vendedores) sobre las líneas Individual, Pyme y Masivo del área de ventas directas fue de 62.66% sobre el Presupuesto General (80 vendedores, promedio de US\$58.8K c/mes) equivalente a un promedio de ventas nuevas de US\$26.9K por mes.
- Nivel de Deserción promedio de 2014 fue de 3.6% en todas las líneas de negocio equivalente a 57.557 Afiliados.

Durante 2014 Humana ha logrado controlar sus niveles de siniestralidad permitiendo optimizar sus niveles de rentabilidad, el impacto de este control fue un nivel de 57.20% sobre los Ingresos logrando un Margen Técnico de US\$13.6 millones que equivalen al 42.2% sobre los Ingresos.

Humana durante 2014 fue capaz de recuperar sus resultados generando una utilidad neta de US\$972 miles enfocada en estrategias de contención de costos, eficiencia en ejecución de gastos operacionales, mejor estrategia de venta en líneas corporativas.

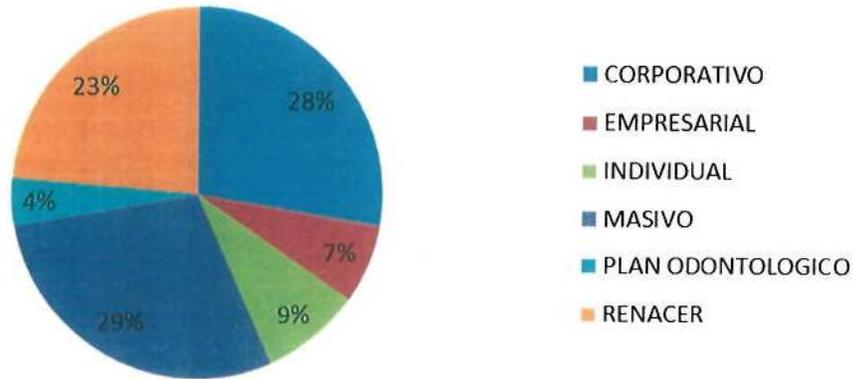


A.1.2 Clientes

En el año 2014 se mantiene la estrategia en cuanto a controlar el nivel de siniestralidad del negocio, además la administración también continua trabajando con la estrategia de priorizar la calidad de cartera de clientes. Pese al decrecimiento del número de afiliados y de la facturación los resultados operacionales alcanzan márgenes positivos fruto de una menor siniestralidad.

La participación de afiliados se concentra en los grupos de negocio Renacer, Masivos, Corporativo:

AFILIADOS HUMANA - GRUPOS NEGOCIO



Información Humana Dic 14

A.1.3 Canales de Venta

La maximización de la rentabilidad mediante el incremento de ventas tiene como objetivos el desarrollo de canales de venta, el fortalecimiento de la marca, el conocimiento y la satisfacción del cliente, todo fundamentado en la capacitación, desempeño eficiente y cultura de servicio del personal, unido al desarrollo de herramientas tecnológicas que permitan dicha gestión. De este modo habrá una apertura de nuevos clientes y mercados que permitan un incremento en ventas y finalmente el incremento de la rentabilidad de la empresa.

A.2 OPERACIONES

A.2.1 Calidad:

En el año 2014, sigue afianzando en la creación y desarrollo de un sistema de gestión de calidad con los siguientes resultados:

- Levantamiento de procedimientos Procesos de la cadena de valor (85%)
Procesos de soporte (55%).
- Levantamiento y documentación de instructivos y procesos de la cadena de valor (65 documentos).

Objetivos logrados:

- Mayores Niveles de control y registro de la información.
- Estandarización de procesos de comunicación de los procedimientos de las diferentes áreas.

A.2.2 Gestión de convenios:

Humana S.A. mantiene permanentemente la oferta de una amplia red de prestadores ambulatorios y hospitalarios con una atención de calidad, seguridad con eficiencia y eficacia para los afiliados de Humana a nivel nacional.

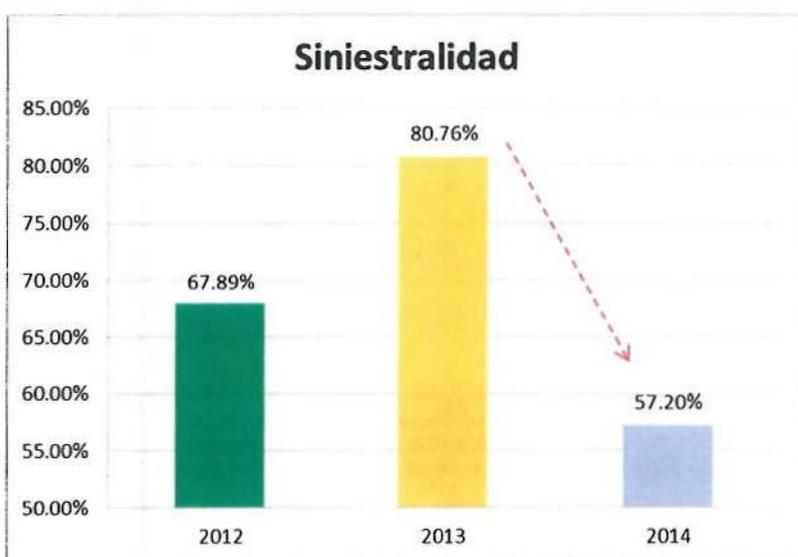
Cumpliendo con la oferta de valor, se ha realizado seguimientos de calidad a los prestadores implementando protocolos, vademécum, realizando visitas frecuentes, con el objetivo de fidelizar, y afianzar las relaciones estratégicas con los prestadores, para que de esta manera otorgue como prioridad principal atender a todos los afiliados a Nivel Nacional.

A.2.3 Auditoría Médica:

Para el I Trimestre de 2014, Humana S.A. reestructuró el área de auditoría médica a través de la profesionalización y especialización del equipo de médicos auditores. Se establecieron procedimientos de auditoría prospectiva, retrospectiva y concurrente con los prestadores ambulatorios y hospitalarios, así como también la revisión y reestructuración del vademécum de medicamentos en función de costo / beneficio.

Se establecieron protocolos de atención médica relacionadas a cada diagnóstico y protocolos de triaje para la atención de call center.

Los resultados a la fecha evidencian el control en el gasto médico ambulatorio y hospitalario así como el control y reducción de frecuencias de prestaciones médicas.



A.2.4 Servicio al Cliente:

En su búsqueda de mejorar el nivel de desempeño, reconocimiento, afianzamiento de imagen y recordación Humana se ha esforzado en fortalecer el modelo de atención de Servicio al Cliente buscando consolidar el modelo de servicio de los puntos de atención (Matriz, Guayaquil, Cuenca, Corporativo, Hospital Metropolitano, Torres médicas, Hospital de los Valles, Axxis, Portal); y consolidar el modelo de gestión de quejas y reclamos y consolidar el modelo atención del 1800 Humana

Esto en búsqueda de:

- Incrementar los niveles de satisfacción de clientes
- Prolongar el tiempo de vida (retención) de los clientes
- Para que nuestros clientes nos recomienden a otros y aumentar el incremento de nuestro portafolio (ventas)
- Para que nuestros clientes cautivos se interesen por comprar productos de humana (aumento de ingresos)
- Para apoyar el posicionamiento de la marca

Enfocado estrategias cómo:

- Mejora de los servicios al cliente a través del portal para incentivar su utilización
- Mejora del modelo de atención a Brokers y Pymes
- Establecimiento de un modelo de atención de quejas y reclamos orientado a incrementar la satisfacción de los clientes y disminuir la ocurrencia de casos
- Mejora del modelo de atención en los puntos de contacto, orientado a incrementar la resolución en primer contacto y el nivel de satisfacción
- Mejora de la gestión de retención
- Establecimiento del modelo de atención de call center

Para inicios de Septiembre de 2014 Humana ratificó su compromiso de Atención y Servicios con los afiliados implementando de forma directa la administración y manejo de Call Center el cual era manejado por Coris del Ecuador. El número de interacciones en cada uno de los puntos de Atención de Humana y Atenciones se resume en las siguientes tablas:

Interacciones con clientes (Servicio al Cliente)

Año	Oficina	Interacciones	Atenciones menores a 10 min	Nivel de Atención Satisfactorio
2014	Matriz UIO	42,143	32,167	86%
2014	Hospital Metropolitano	4,696	3,585	78%

Interacciones con clientes (Call Center)

Tipo Atención	Call Center	Número Llamadas	Llamadas Contestadas	Nivel de Atención Satisfactorio
Cola Atención	Call Center Coris	103,502	84,055	83%
Cola Atención Citas Medicas		56,305	45,465	80%
Cola Atención Créditos Hospitalarios		18,482	14,583	81%
Cola Atención Emergencias		7,588	7,092	93%
Cola Información		21,127	16,915	80%
Cola Atención	Humana	32,127	35,459	89%
Cola Atención Citas Medicas		18,833	18,136	89%
Cola Atención Créditos Hospitalarios		6,997	6,641	86%
Cola Atención Emergencias		3,973	3,612	90%
Cola Información		6,177	5,994	90%
Cola Ventas (Nueva)		1,147	1,076	91%

En el 2014, el departamento de tecnología de Humana realiza una evaluación de todos los aspectos relacionados con las aplicaciones e infraestructura que componen la plataforma tecnológica, llegando a las siguientes conclusiones y recomendaciones (se muestran los hallazgos más relevantes):

- Se identifica licenciamientos sobrestimados para los aplicativos BPM – IBM
- Se identifica licenciamiento de la base de datos de aplicaciones superior al contratado
- Se verifica que las configuraciones de servidores, bases de datos y redes presentan inconvenientes, provocando un bajo nivel de desempeño.
- Se evidencia falta de mantenimientos preventivos en aplicaciones, base de datos e infraestructura de red y data center.
- Se identifican equipos obsoletos a nivel de data center, red de datos y equipos de usuarios.
- Se compra equipos como parte del proceso de renovación de activos determinados como obsoletos en la Compañía con el soporte del grupo Conclina en compras conjuntas logrando así obtener mejores precios y plazos de pago.

En base de este diagnóstico, se toman medidas que han solventado algunos problemas:

- Se compran las licencias de los aplicativos BPM y base de datos.
- Se ajustan configuraciones de bases de datos y servidores para aumentar la disponibilidad y estabilidad de aplicativos.
- Se realiza mantenimiento correctivo de equipos, se renuevan servicios de soporte para mantenimientos preventivos.
- Se realizan varios desarrollos y proyectos enfocados en mejorar y agilizar procesos de valor y de soporte como: Retenciones electrónicas; integración con ABF.

A.3 GESTION FINANCIERA

A.3.1 Finanzas

Hechos Relevantes del periodo

Durante el año terminado el 31 de diciembre de 2014, la Compañía generó una utilidad neta de US\$971,647 (2013: pérdida de US\$7,563,510) y pérdidas acumuladas por US\$820,553.

Respecto de este asunto, Humana S.A. en Junta General extraordinaria celebrada el 11 de septiembre del 2014, CONCLINA autorizó absorción parcial de las pérdidas por el monto de US\$6'165,000 contra la cuenta aporte para futuras capitalizaciones y aumento de capital de US\$1'147,000.

Con fecha 24 de octubre de 2014 se formaliza el proceso de aumento de capital mediante escritura pública y reforma al estatuto social de la compañía el cual es

registrado en el registro mercantil el 31 de diciembre de 2014 según trámite No. 85696.

Por otro lado, Humana mantiene las medidas que permitieron garantizar la generación de resultados positivos, entre las cuales se pueden mencionar:

- (a) Reorganizaron y fortalecieron de las áreas de Efectivización, Procesos y Comercial, con el fin de mejorar la rentabilidad de los productos y segmentos de la compañía, mediante la implementación de controles para el registro y liquidación de las cuentas de los principales prestadores hospitalarios, y estrategias de renegociación de los principales contratos con clientes corporativos.
- (b) Se reorganizó y fortaleció el área de Cobranzas para reducir los plazos de vencimientos de cartera, principalmente en el segmento Corporativo, pasando de 63 a 31 días.
- (c) Incremento en la dinámica de generación de nuevos productos, principalmente masivos, que generen rentabilidad para la organización.

La Compañía emitió Obligaciones en el Mercado de Valores por un total de US\$6'318,000 a finales de 2012 y principios de 2013. Estas obligaciones tienen vencimientos entre 1080 y 1800 días plazo, y reconocen tasas de interés entre 7.5% hasta 8.5%.

Para garantizar el pago de las Obligaciones emitidas en el mercado de valores Humana S.A. constituyó un Fideicomiso de Pagos y Flujos denominado "Fideicomiso de Pagos y Flujos Humana" el cual fue constituido el 14 de octubre del año 2014 en la Notaria Vigésimo Sexta del Cantón Quito donde Medicina para el Ecuador Mediecuador Humana S.A. y Fiduciaria del Ecuador Fiduecuador S.A. Administradora de Fondos y Fideicomisos donde el objeto social es: Utilizar los recursos de propiedad del Constituyente que sean entregados a la Fiduciaria para el cumplimiento de gestión, administración, cobranza y control de la recaudación de fondos provenientes de la facturación de primas en Servicios de Medicina Prepagada de las tarjetas Visa y Mastercard con el objeto de constituir a una garantía equivalente a un tercio del pago de la cuota vigente de las Obligaciones emitidas por Humana S.A. y realizar el pago en cada uno de los vencimientos establecidos en el prospecto de Obligaciones.

CONCEPTO	CAPITAL COLOCADO	TASA DE INTERES	FECHA DE PAGO SIG	CAPITAL PAGADO	SALDO DE CAPITAL	INTERES POR PAGAR	SALDO DE OBLIGACION
CLASE A	1,000,000	7.50%	30-abr-2015	666,667	333,333	4,190	337,523
CLASE B	3,000,000	7.75%	30-abr-2015	600,000	2,400,000	31,170	2,431,170
CLASE C	2,318,000	8.50%	23-abr-2015	201,502	2,116,498	33,608	2,150,106
Total	6,318,000			1,468,169	4,849,831	68,968	4,918,799

Adicional se debe mencionar que durante 2014 HUMANA, cancelo obligaciones Bancarias con Instituciones Financieras y Relacionadas cerrando así sus obligaciones con la Banca.

<u>Monto de</u>	<u>Banco</u>	<u>Plazo</u>	<u>Interés</u>	<u>Desde</u>	<u>Hasta</u>
			Inicio		

1,500,000.00	Internacional	36	8.9500%	10-jul-11	25-may-14
250,000.00	Diners Club	24.00	9.7600%	16-dic-12	16-nov-14
1,000,000.00	Bolivariano- Conclina	12.00	8.5000%	13-dic-13	13-dic-14

Puntos Críticos en control de costos y gastos operativos

- 1) Mantener el control del gasto médico en todos los prestadores ambulatorios y hospitalarios, así como el control del gasto de los afiliados.

Para el efecto, se han descrito actividades estratégicas como:

- Control de frecuencia ambulatoria y hospitalaria
- Control de costos de atención médica
- Proceso de auditoría médica

Durante el 2014 se pusieron en marcha objetivos estratégicos para la contención de gastos médicos en prestadores, el control del gasto médico y medicamentos se circunscribe a los indicadores:

- Costo por caso hospitalario
- Costo por caso ambulatorio
- Costo por receta

Durante el 2014, se dieron incrementos de precios de todas las prestaciones de Salud ajustados al nivel de inflación equivalentes al 3.6%.

- 2) El control del costo persigue controlar el gasto médico generado en una prestación de índole ambulatoria (consulta médica, receta, laboratorio, imagen, derivación) y la hospitalaria (cirugías con pertinencia médica, días de estadía, número de interconsultas, estancia promedio, diagnóstico de ingreso y tipo de procedimiento), a fin de mantener niveles de siniestralidad que permitan la viabilidad del negocio, la calidad y eficiencia en la prestación médica a nuestros afiliados.

Las herramientas utilizadas fueron:

- Control del gasto médico y de medicamentos a través de la auditoría de suscripción, auditoría prospectiva, retrospectiva y de campo.
- Control del costo en prestadores mediante negociaciones realizadas con el área de convenios y los médicos, clínicas u hospitales de la red.
- Mejora de la calidad del servicio de la red de prestadores.
- Control del gasto en el proceso de efectivización.

Ingresos & Reembolsos 2014

- La distribución de los ingresos de la Compañía con corte al 31 de diciembre de 2014 y una comparación del primer trimestre de 2014 y 2015 es la siguiente:

VENTAS	31/03/2015	31/03/2014	31/12/2014
INDIVIDUALES	1,967,813	2,143,851	8,263,794
PYMES	1,380,709	1,529,443	5,702,813
CORPORATIVOS	3,890,746	3,393,722	13,274,014
MASIVOS	1,383,665	1,200,367	5,046,616
TOTAL	8,622,934	8,267,382	32,287,236

- La distribución del costo de ventas (Reembolsos) de la Compañía con corte al 31 de diciembre de 2014 y una comparación del primer trimestre de 2014 y 2015 es la siguiente:

REEMBOLSOS	31/03/2015	31/03/2014	31/12/2014
INDIVIDUALES	945,514	1,006,255	3,989,762
PYMES	940,046	937,765	3,391,845
CORPORATIVOS	2,418,919	2,537,151	9,270,722
MASIVOS	463,174	441,494	1,817,270
TOTAL	4,767,653	4,922,664	18,469,599

- El Nivel de siniestralidad por línea de negocio con corte al 31 de diciembre de 2014 y una comparación del primer trimestre de 2014 y 2015 es la siguiente:

SINIESTRALIDAD	31/03/2015	31/03/2014	31/12/2014
INDIVIDUALES	48%	47%	48%
PYMES	68%	61%	59%
CORPORATIVOS	62%	75%	70%
MASIVOS	33%	37%	36%
TOTAL	55%	60%	57%

A.3.2 Recursos Humanos

El objetivo del departamento de Recursos Humanos dentro de HUMANA para el año 2014 se enfocó en fortalecer la imagen organizacional a través de las personas, formalizando los procesos de reclutamiento y selección, contratación, capacitación, administración o gestión del personal.

A.3.2.1. Selección de personal:

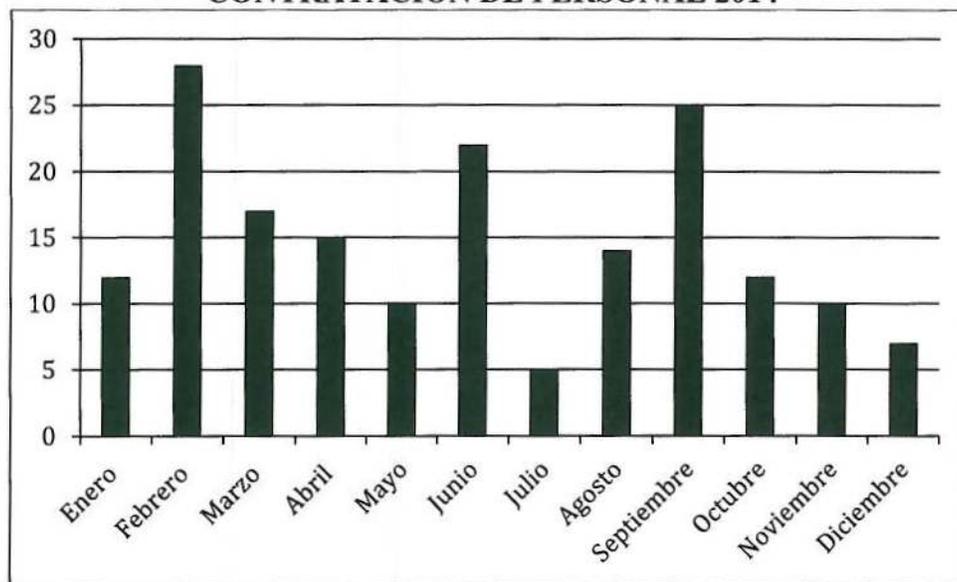
Número de personal a Diciembre 2014: 205 personas

Áreas: 16

Gerencias: 8

Contrataciones durante el año: 177 personas

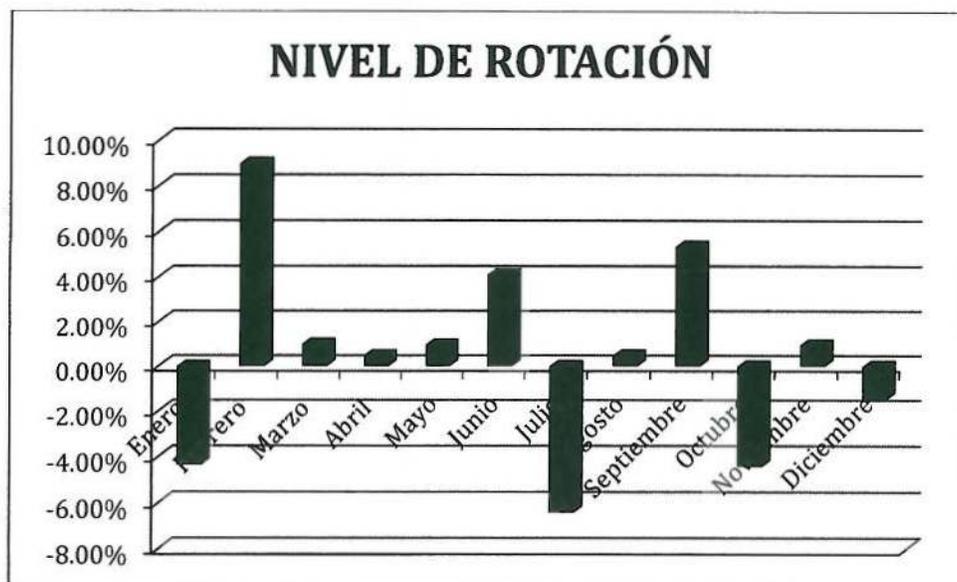
CONTRATACION DE PERSONAL 2014



MES	# CONTRATACIONES
Enero	12
Febrero	28
Marzo	17
Abril	15
Mayo	10
Junio	22
Julio	5
Agosto	14
Septiembre	25
Octubre	12
Noviembre	10
Diciembre	7
TOTAL	177

A.3.2.2. Índice de Rotación

El porcentaje de rotación en el año 2014 fue del 6.37% de un total de 205 personas, la gráfica nos enseña el nivel de rotación por meses del personal de Humana S.A.



MES	NIVEL DE ROTACIÓN
Enero	-4,35%
Febrero	9,00%
Marzo	1,00%
Abril	0,49%
Mayo	0,98%
Junio	4,13%
Julio	-6,40%
Agosto	0,48%
Septiembre	5,36%
Octubre	-4,42%
Noviembre	0,97%
Diciembre	-1,47%

A.3.2.3. Capacitación y Entrenamiento Técnico

Se realizaron procesos de capacitaciones e inducción al personal:

INFORME DE INDUCCIÓN DE PERSONAL 2014

INFORME INDUCCIÓN 2014				
FECHA		NOMBRE DE LA CAPACITACION	ÁREAS	CIUDAD
01-sep-14	19-dic-14	Inducción organizacional	Personal nuevo	Quito
01-sep-14	19-dic-14	Inducción seguridad ocupacional	Personal nuevo	Quito
	sep-14	Reinducción organizacional	Gerencia servicio al cliente	Quito
	oct-14	Reinducción organizacional	Gerencia de marketing y ventas	Quito
	nov-14	Reinducción organizacional	Área de producción	Quito

INFORME DE CAPACITACIÓN DEL PERSONAL 2014

INFORME DE CAPACITACIÓN 2014					
FECHA	NOMBRE DE LA CAPACITACIÓN	ÁREA	CIUDAD	# DE PERSONAS	# HORAS
ago-14	Escuela de ventas	Ventas directas	Quito	4	32
ago-14	Pruebas psicotécnicas	Talento Humano	Quito	3	4
sep-14	Coaching de equipo para co-creación y clarificación de estrategia 2014	Nivel jerarquico superior	Quito- Guayaquil	22	16
sep-14	Escuela de ventas	Ventas directas	Quito	4	32
sep-14	Equipos de alto desempeño - Programa de liderazgo	Nivel jerarquico superior	Quito- Guayaquil	22	8
oct-14	Escuela de ventas	Ventas directas	Quito	5	32
oct-14	Taller de co-creación y definición de estrategias, conectividad y comunicación	Nivel jerarquico superior	Quito- Guayaquil	22	16
dic-14	Escuela de ventas	Ventas directas	Quito	1	32

A.3.2.4. Temas Laborales

En HUMANA en el 2014, los motivos de salida reportados fueron los siguientes:

MOTIVO DE SALIDA	
DESAHUCIO	16
DESPIDO	4
RENUNCIA VOLUNTARIA	79
TERMINACION DE CONTRATO	63
TOTAL	162

Los costos del personal que salió en el año 2014 fueron:

COSTOS DE SALIDA	
BONOS DE LIQUIDACIÓN	65,030.15
COSTOS INDEMNIZACIONES	278,828.71
COSTOS DESAHUCIOS	17,675.00
PAGO VACACIONES	53,405.92
TOTAL	414,939.78

A.3.2.5. Personal con discapacidades especiales

El personal con capacidades especiales activo al 31 de diciembre de 2014 fue de 8 personas.

III. CUMPLIMIENTO DE LAS DISPOSICIONES DE LA JUNTA GENERAL Y DEL DIRECTORIO DE HUMANA S.A.

En el año 2014 la Junta General Ordinaria de Accionistas se llevó a cabo el 21 de julio, con el objeto de conocer y resolver sobre los informes de Comisarios, Administradores, Auditores Externos, y Estados Financieros, así como nombrar Auditores Externos y Comisarios. Sus resoluciones fueron cumplidas.

El 11 de septiembre se realizó una Junta General Extraordinaria de Accionistas para conocer y resolver las pérdidas acumuladas y la forma de superarlas así como modificar la resolución de aumento de capital y reforma al estatuto social. Sus resoluciones fueron cumplidas.

El Directorio mantuvo doce sesiones y sus disposiciones han sido cumplidas.

IV. COMENTARIOS A LOS ESTADOS FINANCIEROS

ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA (Expresado en dólares estadounidenses)

<u>Activos</u>	<u>2014</u>	<u>2013</u>
Activos corrientes		
Efectivo y equivalentes al efectivo	299,841	271,166
Documentos y cuentas por cobrar comerciales	6,064,983	5,118,908
Otras cuentas por cobrar	4,482,389	5,428,753
Documentos y cuentas por cobrar a compañías y partes relacionadas	138,995	233,543
Costos diferidos de adquisición	573,419	793,123
Activo no corriente disponible para la venta	<u>516,757</u>	<u>516,757</u>
Total del activo corriente	<u>12,076,384</u>	<u>12,362,251</u>
Activo no corriente		
Activos fijos	2,792,884	3,127,988
Otros activos	294,513	253,275
Activos intangibles	-	-
Activos por impuestos diferidos	<u>444,860</u>	<u>366,568</u>
Total del activo no corriente	<u>3,532,257</u>	<u>3,747,831</u>
Total del activo	<u>15,608,641</u>	<u>16,110,082</u>

El activo total al 31 de diciembre de 2014 descendió de US\$16.11 millones a US\$15,61 millones, lo que significa una disminución del 3,1% respecto al año 2013, los activos se encontraron compuestos principalmente por activos corrientes, es así que para diciembre de 2014 estos significaron el 77.4% del total de activos (76,7% en diciembre de 2013).

El rubro más representativo dentro de estos es Documentos y Cuentas por cobrar comerciales y Otras cuentas por cobrar con un valor total que asciende a US\$10,55 millones (US\$10,55 millones en el 2013) y que representan el 67,6% del activo total.

Para el año 2014 Humana según las evaluaciones de la compañía aumentó en US\$740 mil sus provisiones para cuentas incobrables de cartera; sin embargo, existió una baja de cartera con una antigüedad superior a 5 años cuyo monto asciende a US\$1,8 millones por lo cual el rubro de provisiones incobrables para diciembre de 2014 disminuyó a US\$982 mil.

Pasivos y Patrimonio:

ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA (Expresados en dólares estadounidenses)

PASIVO Y PATRIMONIO		
PASIVO	<u>2014</u>	<u>2013</u>
Pasivo corriente		
Préstamos bancarios y obligaciones financieras C/P	1,534,928	1,339,152
Cuentas por pagar comerciales y otras cuentas por pagar	2,049,579	2,257,092
Documentos y cuentas por pagar a compañías relacionadas C/P	1,851,658	4,491,837
Ingresos diferidos	812,809	702,685
Reservas técnicas	1,194,895	1,000,000
Beneficios sociales	399,321	152,884
Impuestos por pagar	394,779	454,078
Total del pasivo corriente	<u>8,237,970</u>	<u>10,397,729</u>
Pasivo no corriente		
Préstamos bancarios y obligaciones financieras L/P	3,659,331	5,168,535
Documentos y cuentas por pagar a compañías y partes relacionadas	1,047,377	136,169
Beneficios sociales L/P	106,390	121,722
Total del pasivo no corriente	<u>4,813,098</u>	<u>5,426,426</u>
Total del pasivo	<u>13,051,067</u>	<u>15,824,155</u>
PATRIMONIO		
Capital pagado	3,168,611	2,021,611
Aporte para Futuras Capitalizaciones		6,012,000
Reservas	209,515	209,515
Resultados acumulados	(820,553)	(7,957,199)
Total del patrimonio	<u>2,557,573</u>	<u>285,927</u>
Total del pasivo y patrimonio	<u>15,608,641</u>	<u>16,110,082</u>

El total de Pasivos asciende a US\$13.05 millones y disminuyó en US\$2,8 millones, fundamentado en el pago de préstamos con instituciones financieras y compañías relacionadas. El total de las obligaciones financieras corrientes y no corrientes al cierre del 2013 asciende a US\$5,2 millones, es decir, una disminución de US\$1,3 millones frente al 2013 que corresponde al pago de obligaciones.

Patrimonio:

El Patrimonio atribuible a los accionistas asciende a US\$2.56 millones, es decir, 88,8% mayor que el 2013. El Capital Social asciende a US\$3 millones debido al aumento de capital, durante el período del 2014 se generó una utilidad del ejercicio que ascendió a US\$971.6 mil.

**ESTADO DE RESULTADOS INTEGRALES
POR LOS AÑOS TERMINADOS EL 31 DE DICIEMBRE DEL 2013 Y 2012**
(Expresado en dólares estadounidenses)

	<u>Nota</u>	<u>2014</u>	<u>2013</u>
Ingresos por servicios de medicina pre-pagada	16	32,433,726	38,455,186
Primas cedidas a reaseguradores	16	(20,147)	(324,277)
Ingresos por servicios de medicina prepagada, netos		32,413,579	38,130,909
Reembolsos por atenciones médicas	4	(18,590,333)	(30,796,392)
Recuperación de reembolsos por reaseguros	4	120,733	-
Reservas técnicas	16	(194,996)	44,138
Gastos administrativos (*)	19	(7,772,655)	(8,630,664)
Gastos de ventas (*)	19	(3,791,891)	(4,804,947)
Utilidad (Pérdida) operacional		2,184,437	(6,056,956)
Gastos financieros, neto	20	(1,022,152)	(1,335,911)
Utilidad (Pérdida) antes de Impuesto a la renta		1,162,285	(7,392,867)
Impuesto a la renta	14	(190,638)	(170,643)
Utilidad (Pérdida) neta y resultado integral del ejercicio		971,647	(7,563,510)

En cuanto a las cifras acumuladas del año 2014, se observa que los ingresos han presentado un decrecimiento del 15.66% respecto al ejercicio económico anterior, disminuyendo de US\$38,13 millones en el 2013 a US\$32,41 millones para 2014 debido principalmente a la reducción en los ingresos en el negocio Corporativo.

Los reembolsos por atenciones médicas (incluyen reservas técnicas y recuperación de reembolsos por reaseguros) disminuyen significativamente su participación al 57,3% para el año 2014 (80,7% en el 2013). Ésta disminución se dio fundamentalmente debido al control de siniestralidad que enfrenta el negocio y la depuración de clientes con siniestralidades altas de periodos anteriores.

Los gastos operativos, de ventas y financieros se mantienen llegando a representar un 38,8% de los ingresos (38.6% para el 2013), y en valores absolutos representó una disminución del 14.5%, pasando de US\$14.7 millones a US\$12.6 millones al 2014. Uno de los factores fundamentales que determina esta tendencia de los gastos fue que la compañía tiene mayor control de sus gastos operativos y de ventas disminuyéndolos en US\$1,8 millones para el periodo 2014.

Con estos efectos, la utilidad antes de Impuesto a la Renta cerró en \$1,2 millones, y siendo el impuesto a la renta de US\$191 mil, la utilidad neta del ejercicio fue de US\$971.6 mil.

V. AUMENTO DE CAPITAL Y RESERVA LEGAL

Humana S.A. en Junta General extraordinaria celebrada el 11 de septiembre del 2014, CONCLINA autorizó absorción parcial de las pérdidas al 31 de diciembre del 2013 por el monto de US\$6'165,000 contra la cuenta aporte para futuras capitalizaciones y aumento de capital de US\$1'147,000.

Se realizó el registro contable correspondiente de la absorción de pérdidas con fecha 12 de septiembre del 2014.

Con fecha 24 de octubre de 2014 se formaliza el proceso de aumento de capital mediante escritura pública y reforma al estatuto social de la compañía el cual es registrado en el registro mercantil el 31 de diciembre de 2014 según trámite No. 85696.

VI. EL FUTURO

El 2015 es un año de crecimiento para Humana, por lo cual la estrategia corporativa apunta a evolucionar inteligentemente sin incurrir en costos fijos innecesarios siendo eficiente en el manejo del gasto administrativo. Esto nos permitirá desarrollarnos de manera sostenible y creciente.

A futuro los principales retos de Humana se enfocan en:

- Mejorar imagen
- Recuperar la confianza
- Mejorar niveles de servicio
- Reconstruir la cultura organizacional
- Eficiencia en el manejo de cartera
- Cumplir con los presupuestos de ventas.

Humana S.A. implementará un modelo de gestión por competencias, que permita llevar al recurso humano de la organización, hacia la consecución de objetivos enfocados a Liderazgo direccionado al logro, servicio al cliente y comunicación efectiva.

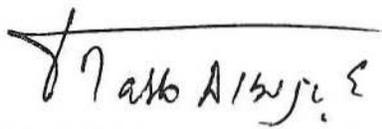
El modelo de gestión contempla:

1. Sistema periódico de evaluación por competencias
2. Plan de capacitación y entrenamiento que sustenta las necesidades actuales y futuras
3. Traslado de conocimientos, dentro de un plan de sucesión y carrera
4. Plan de comunicación interno

Avizoramos un futuro para Humana S.A. en donde se convierta en una compañía líder de mercado con capacidad de mantener la más alta satisfacción de los afiliados mediante prestadores de calidad cumpliendo con una atención ágil y oportuna.

Agradecemos el acompañamiento y la confianza entregada a la Administración a nuestros colaboradores, accionistas y miembros del Directorio.


DR. RAFAEL ARCOS RENDON
Presidente del Directorio


ING. PABLO ALBUJA ESPINOSA, MBA
Gerente General