

## MEDICINA PREPAGADA CRUZBLANCA S.A

### INFORME DE GERENCIA GENERAL

Señores accionistas, en mi calidad de Gerente General respetuosamente me permito presentarles el informe general sobre la gestión administrativa y financiera correspondiente al ejercicio fiscal del año 2012 dando cumplimiento a lo preceptuado en los Estatutos Sociales de la compañía, en los siguientes términos:

El año 2012, fue un año difícil particularmente para el sector de las Empresas de Medicina Prepagadas, en efecto, la disminución porcentual del sector fue del 7.8% en relación al año 2011, en la compañía si bien no hubo decrecimiento ni crecimiento destacable en afiliaciones de nuevos usuarios, este se mantuvo comparado con el 2011, considerándolo como un logro en medio de la tendencia a la baja presentada en el sector, alcanzando un margen, que si bien es inferior al del sector, no nos permitió cumplir con las expectativas que se tenían para el 2012. Medicina Prepagada CruzBlanca S.A., continua en el 4° puesto dentro de las compañías del sector con un margen de participación en el mercado del 3.8% mayor al registrado en el año anterior que fue del 2,17.

Las causas que han generado esta reducción en las ventas y consecuentemente en la participación en el sector salud, son particularmente las siguientes:

- Las políticas gubernamentales de masivo aseguramiento en el Instituto de Seguridad Social IESS, en efecto, con la ampliación de la cobertura a conyuges e hijos de asegurados y la obligatoriedad de afiliación a este ente estatal, el IESS incremento el número de asegurados en un 31.7%.
- La creciente y cuantiosa inversión estatal en infraestructura hospitalaria y contratación con los principales centros de atención del sector privado.
- La aprobación de microseguros en salud a empresas aseguradoras y cooperativas

Las desafiliaciones y cancelaciones de usuarios presentaron una reducción del 2.1% frente a las registradas en el año 2011; resulta pertinente resaltar que estas desafiliaciones en un 87.23% obedecen a causales externas como son: motivos económicos (mora en el pago), cambio de seguro, retiro de la empresa, viaje y fallecimiento, en tanto que las desafiliaciones por causas internas representan el 12.76% y corresponden a: inconformidad con el servicio, incremento de tarifas por cambio de grupo etareo y modalidad contractual (corporativos a individuales), mala venta y mal servicio.

Se tiene presupuestado para el 2013 un crecimiento en ventas del 63.7% apalancado en el fortalecimiento de las estrategias comerciales implementadas para captación y retención de usuarios, la apertura de oficina de ventas en la Ciudad de Santo Domingo, de la cual se espera un aporte del 9.5% para el presupuesto del 2013, sumando a estas estrategias la comercialización del nuevo producto que se encuentra en estudio del Ministerio de Salud.

Los resultados operacionales de la empresa fueron positivos superando los alcanzados en el año 2011. En efecto, los ingresos operacionales registran un incremento porcentual del 3% frente a los ingresos percibidos en el mismo periodo del 2011; los ingresos totales operacionales ascendieron a la suma de US\$ 12'724.642.

Los gastos administrativos de la empresa por valor de US\$ 1'154.824 representan el 9% del total de los ingresos operativos porcentaje inferior al 11% que representaban en el año 2011.

Los gastos de venta ascendieron a la suma de US\$ 598.661 representando el 5% del total de los ingresos operacionales, esto es, no registran variación en cuanto al porcentaje que representaron en el 2011.

Los costos de prestación de servicios de salud al 31 de diciembre de 2012 fueron de US\$ 8'700.270 representando un 68% del total de los ingresos operacionales siendo 2 puntos porcentuales inferior a la siniestralidad del 2011 que alcanzó el 70%. De este costo total el 43% corresponde a la prestación en la red externa en tanto que el 57% restante obedece al costo registrado en la red propia.

El resultado operacional de Medicina Prepagada CruzBlanca S.A., (costo médico, administrativo y de ventas) representó el 16% de los ingresos operacionales registrándose un incremento de 4 puntos porcentuales en relación al resultado operacional del 2011.

El resultado operacional de la empresa en el 2012 fue de US\$ 2'002.835 dólares

No obstante los positivos resultados operacionales de la empresa, el resultado neto acumulado al 31 de diciembre de 2012 fue de US\$ 562.217 dólares lo que representa una utilidad neta del 4% sobre el total de los ingresos operacionales; esto debido a los costos y gastos generados directamente por la adquisición del activo de inversión representado por la adquisición de la Clínica Juan Luis Londoño de la ciudad de Medellín (Colombia)

Los gastos financieros al 31 de diciembre de 2012 fueron de US\$ 1'673.083 representando el 13% del total de los ingresos operacionales de la empresa, los cuales corresponden principalmente a intereses por financiamiento para la adquisición de los inmuebles en los cuales funciona la Clínica Juan Luis Londoño (US\$ 985.957), diferencial cambiario por valor de US\$ 332.457 e Impuesto por Salida de Divisas que ascendió a US\$ 105.450 dólares.

El 2012, es el primer año en que la empresa, por disposición de la Superintendencia de Compañías del Ecuador, presenta sus estados financieros bajo Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF), registrando sus principales ajustes en relación a los activos fijos, mejoras a propiedades arrendadas e impuestos diferidos registrados bajo las anteriores Normas Ecuatorianas de Contabilidad (NEC), ajustes que afectan directamente el patrimonio de la compañía a partir del 2012.

En el área Médica, durante el año 2012 se fortaleció un sistema de referencia y contra referencia entre especialidades con el fin de lograr el objetivo común de considerar al paciente de manera integral. Así mismo las especialidades básicas llegaron a tener más protagonismo en la resolución de los problemas y seguimiento de los pacientes luego del fortalecimiento del servicio de Medicina Familiar, esto repercutió en la continuidad de los tratamientos y mayor satisfacción de los usuarios.

Dentro del plan de fortalecimiento en las especialidades existentes se aumentó el staff médico en la medida necesaria con el fin de disminuir la oportunidad de turnos tanto en Quito como en Guayaquil; en efecto, la oportunidad de atención mejoró en relación con los periodos registrados en el 2011; registrándose los siguientes índices a nivel país:

<b>Oportunidad promedio especialidades básicas</b>	<b>Días</b>
- Medicina Familiar	1
- Medicina Interna	1
- Odontología	1
- Pediatría	1
- Gineco-obstetricia	2
- Traumatología	2
<b>Oportunidad promedio especialidades de remisión interna</b>	<b>días</b>
- Cirugía General	2
- Dermatología *	3
- Neumología*	3
<b>Oportunidad promedio especialidades críticas</b>	<b>días</b>
- Reumatología*	4
- Endocrinología*	3
- Otorrinolaringología*	2
- Cardiología*	4
- Cirugía vascular*	3
- Urología*	3

\*Se cuenta con prestadores de red externa por remisión

En el transcurso del año se incorporaron especialidades en la red interna que han aumentado la capacidad resolutive dentro de las instalaciones institucionales por ejemplo: Endocrinología, Reumatología, Otorrinolaringología y Urología en el Centro Médico de Quito y Otorrinolaringología, Dermatología y Cardiología en la ciudad de Guayaquil.

Las modalidades de contratación de médicos en la red interna se han ampliado con la finalidad de adaptarse a condiciones de mercado pero también a disminuir los riesgos y costos laborales para la empresa, es así como se ha logrado sustituir en gran medida la vinculación en dependencia laboral,

*adoptando otras formas de contratación que resultan más favorables para la compañía como son: el pago por horas en contrato civil y el pago por paciente atendido, modelo que se utiliza en una especialidad considerada crítica debido a la escasa oferta y la necesidad de tenerla en la red interna, se paga un equivalente del 60 % de lo que se paga en la red externa contratada, en un contrato civil con el beneficio que le aseguramos una agenda completa en instalaciones de CruzBlanca con el soporte administrativo adecuado.*

*En el transcurso del año 2012 se realizaron adecuaciones con el fin de tener un laboratorio que realizará las pruebas más frecuentes solicitadas en el nivel ambulatorio, esta estructura se instaló en un espacio cómodo y altamente operativo en el Centro Médico "El Retiro" descongestionando el volumen de trabajo del Laboratorio de la Clínica.*

*También se realizaron adecuaciones en el acceso a la planta baja desde el área de parqueaderos con el fin de dar más comodidad y seguridad a los usuarios.*

*En la ciudad de Guayaquil se cambió la sede a una ubicación más estratégica a la vez que se buscó una estructura más adecuada a la demanda actual de servicios implementándola con equipamiento adecuado para una operación eficiente.*

*Los procedimientos administrativos y asistenciales se han visto fortalecidos por las capacitaciones a profesionales y personal administrativo referentes a agilidad en la atención, entrega de autorizaciones y canalización de reembolsos. Así mismo se ha dado más agilidad al sistema de consultas con el área de auditoría cuando se requiere aclarar procedimientos en casos complejos, remisiones adecuadas y niveles de cobertura en casos especiales.*

*En el nivel ambulatorio se implementaron los siguientes programas durante el año 2012:*

*Programa de Promoción y Prevención para pacientes con Hipertensión Arterial y Diabetes:*  
*Respondiendo a necesidades de intervención temprana en este tipo de pacientes con el fin de fomentar el autocuidado de la salud a través del cambio de estilos de vida, evitar complicaciones, lograr aumento de la satisfacción y disminución del gasto prestacional que originan complicaciones como accidentes cerebro vasculares, eventos coronarios y otras circunstancias clínicas prevenibles. Se ha dado inicio con tres actividades consistentes en:*

- Charlas sobre autocuidado de la salud y conocimiento de las enfermedades crónicas y su impacto en la salud a corto y a largo plazo.*
- Talleres sobre nutrición adecuada en lo referente a grasas, hidratos de carbono e ingesta de sodio.*
- Actividades de gimnasia consistente en ejercitación aeróbica e isovolumétrica con el fin de ser recreada en el domicilio en forma permanente.*

*Programa de prevención de mala praxis médica:*

*Dirigida a profesionales médicos con el fin de informar sobre los riesgos actuales de la práctica en el primer nivel de atención y fomentar conductas tendientes a disminuirlos como por ejemplo:*

mejorar el trato al usuario, optimizar los registros clínicos y tomar las precauciones necesarias para seguimiento del paciente y de sus patologías con el fin de precautelar de mejor manera el proceso de recuperación. Estas capacitaciones han tenido un cronograma establecido de reuniones nocturnas con el equipo médico.

En el segundo nivel de atención prestado en la Clínica CruzBlanca de la ciudad de Quito, se fortalecieron las especialidades quirúrgicas de alta complejidad como Cirugía Oncológica y de cuello

Se fortaleció el servicio de llamadas de Pediatría y Medicina Interna con el fin de dar más opciones al implementar el profesional de tercera llamada.

Se extendió el campo de la cirugía Laparoscópica a las intervenciones Ginecológicas con la incorporación de un especialista en esta disciplina.

En lo referente a equipos médicos se realizaron las siguientes adquisiciones:

Mesa Quirúrgica: Marca Mindray con posibilidad de adecuarse a cirugía de complejidad, proctológica, ginecológica y traumatológica con control eléctrico de posiciones.

Intensificador de Imágenes: Equipo requerido por el servicio de Traumatología para intervenciones que requieren implantes y controles de osteosíntesis, esto ha permitido elevar el nivel de complejidad en las intervenciones de la especialidad

Ecógrafo 3D-4D: Marca Siemens con la definición y transductores necesarios para dar mayor eficiencia a los exámenes de ultrasonido, pues con la nueva tecnología se pueden hacer estudios completos y complejos como en el caso del embarazo. Este equipo también ha brindado la posibilidad de realizar punciones diagnósticas en varios órganos.

Bisturí Harmonic que utiliza ultrasonido para realizar cortes precisos sin provocar sangrado y con el beneficio de una cicatrización mejor.

En lo referente a instrumental, se realizó la reposición de material antiguo con el fin de dar mayor seguridad y capacidad de respuesta como el caso de las pinzas bipolares para laparoscopia cuya utilidad radica en hacer hemostasia (coagulación) inmediata sin necesidad de utilizar hilos de sutura en el área quirúrgica.

A inicio del año 2012 se inició un programa de mejoramiento de equipos y calidad en el Laboratorio Clínico para lo cual se realizaron los siguientes pasos:

- Renovación del contrato de Comodato con equipos de última generación y que aporten mas complejidad en exámenes.
- Adecuación de la estructura edilicia para la llegada de los nuevos equipos
- Incorporación de nuevo personal con experiencia en el manejo de los nuevos equipos y reactivos
- Incorporación de un programa de control de calidad basado en segunda opinión y monitoreado por una empresa internacional.

*Este programa de mejoramiento fue extendido al nuevo Laboratorio que se abrió en el Centro Médico "El Retiro". Actualmente en el Laboratorio de la Clínica se realizan un promedio de 20 mil determinaciones mensuales.*

*En el 2012, las especialidades externas contratadas en el primer nivel fueron fortalecidas, esto con el objetivo brindar servicios por remisión y ser complementarias a las ya existentes en nuestros Centros Médicos en Quito y Guayaquil. Se contrataron especialidades de referencia como Hematología, Oftalmología, Cirugía de complejidad, Urología, Cirugía de columna, Endocrinología, Cardiología.*

*Se han incorporaron a la red externa nuevos Centros de Diagnóstico de imagen compleja con Tomografía Axial Computarizada, Resonancia Nuclear Magnética. Así mismo Laboratorios clínicos y de histopatología especializados para la realización de pruebas que no se pueden realizar en nuestro laboratorio.*

*En Quito el sistema de Ambulancias para Atención Domiciliaria, atención de Urgencias-Emergencias y Traslados fue cambiado por un operador que ha brindado mejor calidad y mayor cobertura geográfica*

*Con el fin de tener estratégicamente distribuidos los prestadores y ampliar la gama de oferta de servicios dando a la vez mas opciones al proyecto comercial se sumaron prestadores hospitalarios de tercer nivel en Quito y Guayaquil con un tarifario beneficioso para CruzBlanca y con capacidad resolutiva en especial lo referente a Cuidados Intensivos.*

*Desde el área de Auditoría Médica se ha logrado supervisar los procesos médicos, los imprevistos clínicos y realizar los análisis correspondientes con el fin de abordar los problemas con oportunidad.*

*Se ha establecido un nexo estrecho de comunicación con el área de Servicio al Cliente para tratar quejas y oportunidades de mejoramiento a la vez dar contestación oportuna y documentada en el caso de requerimientos mayores.*

*Se ha fortalecido una estrecha coordinación con Auditoría y Liquidación de cuentas con el fin de definir coberturas y no coberturas interactuando con los Centros de Salud adscritos quienes proporcionan información de primera mano sobre diagnósticos y preexistencias.*

*Desde el Área de Admisión de solicitudes de ingreso al plan de salud se fortalecieron criterios para la aceptación de preexistencias basados en la proyección médica de siniestralidad y justificación para aceptación y suscripción de adendum de exclusión de ciertas patologías o negación de solicitudes.*

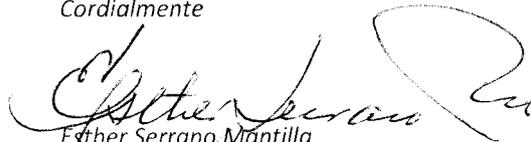
*Como parte de la auditoría retrospectiva se estableció un procedimiento de verificación de enfermedades preexistentes no declaradas con el fin de tomar las decisiones de cobertura o no cobertura y/o la adopción de la medida pertinente de exclusión por omisión o falsedad en la información suministrada*

*En el año 2013 tenemos proyectado un crecimiento del 8% apalancado en el fortalecimiento comercial y en la continuidad de las políticas de calidad implementadas las cuales seran*

*monitoreadas y fortalecidas para brindar cada día un mejor servicio a nuestros usuarios y su correlativa mayor rentabilidad a nuestros accionistas.*

*En estos términos rindo el informe de la gestión adelantada en el 2012 cuyos resultados operacionales fueron satisfactorios, no sin antes agradecer a los accionistas por la confianza en mí depositada y en el equipo de colaboradores, durante este año de gestión.*

Cordialmente



Esther Serrano Mantilla  
Gerente General  
Medicina Prepagada CruzBlanca S.A.