

1. Entorno económico, social y político.

El Ecuador terminó el año 2006 con aceptables indicadores macro económicos, en el Sector Real, el Producto Interno Bruto creció el 4,3 %, la inflación se ubicó en el 2,87% y la tasa de desocupación se redujo del 10,2% en enero del 2006 al 9,1% en diciembre del mismo año. En el sector externo encontramos que no se registraron mayores variaciones en el volumen de producción de petróleo (0,76% de incremento); mientras que el volumen de exportación registró un incremento del 3,5%. El precio del barril de petróleo ecuatoriano exportado durante el 2006 fue de USD 50,8, superior en 23,7% respecto del registrado en el 2005 (USD 41,0). Por su parte, las exportaciones de derivados de petróleo aumentaron 6,4% (816 mil barriles adicionales). Todos estos, datos relevantes si tomamos en cuenta la dependencia de la economía ecuatoriana al petróleo. El riesgo país se incrementó en el último semestre del año de 520 puntos (EMBI) en junio a 930 puntos (EMBI) en diciembre. Esta situación se explica por el alto grado de incertidumbre que generó el ascenso al poder del Presidente Rafael Correa. (Fuente: Banco Central del Ecuador)

Estos datos y el desenvolvimiento de los hechos políticos que son de dominio público nos obligan a mantenernos atentos a fin de tomar decisiones oportunas que protejan los intereses de la empresa.

El año 2006 fue un año electoral y consecuentemente un nuevo año de incertidumbre en el Ecuador, a pesar de esto, podemos afirmar que no afectó de manera significativa el desempeño de la empresa tal como se puede apreciar en los resultados de la misma.

2. Análisis de los estados financieros correspondientes al ejercicio 2006

2.1 Estado de Pérdidas y Ganancias.

Los ingresos operacionales alcanzaron la cifra de USD. 55.045(miles) lo que significa dos puntos porcentuales sobre el presupuesto aprobado por el directorio y un crecimiento del 14% respecto al año pasado.

Los costos operacionales fueron de USD. 35.871(miles) que respecto al ingreso significa un 65% de siniestralidad, dato que coincide exactamente al presupuestado.

Los gastos de administración y ventas alcanzan los USD.



Salud S.A.
Nos ocupamos de su salud

15.371(miles) que corresponden a un 27,9% sobre el ingreso y respecto al año anterior representan un incremento del 18,8% cual se justifica por las inversiones en el proyecto de ventas, expansión de centros médicos y adecuaciones de nuevas oficinas aprobados oportunamente por el directorio.

El rubro otros ingresos disminuye respecto al año pasado en 374.000 dólares, lo cual se explica por:

- Reverso de un exceso de provisión del año 2004 y acreditado en el año 2005. Hecho explicado, en su momento, al Directorio.
- Registro de la pérdida en tenencia de acciones de la empresa Quilate, dueña del inmueble donde funcionan las oficinas de SALUDSA en Quito.

La utilidad antes de impuestos y participación de empleados fue de US. 4.207.427, 24% mayor a la utilidad presupuestada y US.704.000 menores a la utilidad obtenida en el ejercicio 2005. Esta diferencia se explica por los proyectos de inversión ya mencionados.

La utilidad neta fue de US. 2.682.235, también 24% mayor al presupuesto.

2.2 Análisis del Balance General

Los aspectos más relevantes del balance general son los siguientes:

La cuenta bancos e inversiones disminuye en USD. 1.071.000 dólares debido a las inversiones realizadas en la casa de ventas de Quito, nuevos PMF y nuevo edificio en Guayaquil.

Las cuentas por cobrar comerciales se incrementan en USD.352.000 dólares debido a que el número de días de cobranza corporativa aumentó de 5 a 10 días al final del año y también por el incremento en los ingresos.

Los gastos anticipados y otras cuentas por cobrar se incrementaron en USD. 738.000 respecto al año 2005, debido al pago anticipado del arriendo del edificio INMARALL de Guayaquil por dos años.

El total de los activos fijos de la empresa se incrementó en USD. 1.021.000 respecto al año 2005 debido a la compra de la casa de ventas en Quito, inversiones en los Puntos Médicos Familiares y en el nuevo Edificio de Guayaquil. El aumento del activo diferido en US 648.000 dólares es producto también de las inversiones antes citadas.



Salud S.A.
Nos ocupamos de su salud

En el pasivo, los puntos más relevantes son el incremento del 31% en la reserva de siniestros por pagar, cuyo cálculo corresponde al reporte real de reclamos incurridos en el 2006 y presentados a la empresa en enero y febrero más una proyección a marzo.

La provisión para jubilación y desahucio se incrementa en un 35% respecto al año 2005 debido al incremento de personal y de acuerdo al cálculo actuarial respectivo.

En el patrimonio, las utilidades retenidas disminuyen en US. 532.000 dólares debido a la distribución de dividendos del 2005 pagados a los accionistas en el 2006.

3. Principales actividades

Gerencia Comercial:

A inicios de año, el Directorio aprobó el Proyecto de Ventas, cuya consolidación en el año 2007 será un pilar fundamental para el crecimiento de la compañía y un aspecto clave para el éxito del negocio en el largo plazo.

Este proyecto implicó el aumento del equipo de vendedores de 115 en el mes de enero a 364 a finales de año, con las consecuentes inversiones en activos para poder administrar este crecimiento.

El presupuesto de ventas fue de US. 1.268.951 lográndose un resultado de US. 1.413.647, es decir un 11,4% por encima del objetivo

El presupuesto de crecimiento en número de usuarios fue de 22.330 y el resultado al finalizar el año fue un crecimiento de 22.817 afiliados, dos puntos porcentuales superiores al presupuesto.

A pesar de que se superaron los objetivos generales de ventas, vale señalar que el resultado de las mismas en el negocio individual estuvo trece puntos porcentuales por debajo del presupuesto. Siendo éste el negocio más rentable de la empresa, hemos tomado varias decisiones para aumentar las ventas de este producto en el año 2007 como la reestructuración del área comercial en dos gerencias de producto nacionales y el enfoque del sistema de remuneración variable de los vendedores a este producto.

Gerencia de Prestaciones y Beneficios:

El porcentaje de cancelación de clientes en el Negocio Individual Sierra fue de 22,8% en el 2006, 26,95% en el 2005 y en el 2004 de



Salud S.A.
Nos ocupamos de su salud

30,44%. En la Costa el porcentaje de cancelaciones fue de 20,9% en el 2006, 27,93% en el 2005 y 29,99% en el 2004.

Hago énfasis en el resultado de los últimos tres años a fin de que se pueda visualizar la mejora continua de este índice clave para los objetivos de la compañía.

También es importante destacar que el índice de cancelaciones obtenido por Saludsa es mejor que el estándar internacional.

Otro punto destacable en el área de Prestaciones y Beneficios es la mejora en el índice de cobranzas en un 4,4% respecto al año pasado.

En cuanto a los índices de servicio al cliente, me es grato informar que las encuestas arrojan una mejora de cinco puntos porcentuales en los procesos de Asesoría Médica y Locales de Atención y de diez puntos porcentuales en los clientes corporativos.

Las acciones más importantes que llevaron a la consecución de estos resultados son:

- Se reestructuró los grupos de trabajo en el negocio individual.
- Se implementó el proceso de visitas hospitalarias a clientes internados, lo que genera un ahorro de costo de 50.000 desde su implementación en el mes de septiembre.
- Se creó la sala de espera con atención diferenciada según la transacción que realiza el cliente.
- Se implementó, en la ciudad de Quito, el proyecto Lean Office para reclamos corporativos, lo que disminuyó en un 40% el tiempo de liquidación y entrega de reembolsos. Este proyecto se implementará en Guayaquil en el presente año.
- Se creó el comité de evaluación de patologías frecuentes y uso hospitalario.
- Se implementó en el mes de noviembre el call center para atender requerimientos de los clientes.

Gerencia de Recursos Humanos

Se seleccionaron y contrataron durante todo el año ejecutivos de ventas llegando a contratar un promedio de 30 vendedores mensuales por región, este esfuerzo significó alcanzar el número de 364 vendedores a final de año.

También se seleccionó y contrató al personal nuevo del Punto Médico Familiar del Mall del Sol, así como las nuevas posiciones administrativas presupuestadas y reemplazos de posiciones vacantes.

Todo el personal contratado durante el año 2006 cumplió con el proceso de inducción definido por la empresa. Se implementó un

módulo adicional de inducción para el personal del Punto Médico Familiar en temas de bioseguridad, metrología, y sistema SISIPS.



Se desarrollaron talleres de valores para todo el personal con el fin de comunicar y generar reflexión entorno a este tema a través de una metodología de análisis de casos.

Con el fin de automatizar la gestión de personal y facilitar la integración con cada empleado, se incorporaron a la intranet:

- La encuesta anual del clima laboral
- La administración del fondo de ahorro
- La administración de vacaciones

Se desarrolló el plan de capacitación de la compañía con una inversión de US. 170.400. Los programas más importantes fueron los siguientes:

- Diplomado en habilidades de liderazgo para todas las jefaturas en el TEC de MONTERREY
- Capacitación en OPEN OFFICE para todo el personal nuevo
- Capacitación en atención telefónica para telefonistas y recepcionistas
- Taller de motivación y liderazgo para líderes de célula
- Programa de servicio al cliente interno para el Departamento de Sistemas
- Programa de servicio al cliente para el área individual en Quito
- Convención Médica Nacional con todo el personal de PMF y Exdela

Se invirtió 25.000 dólares por concepto de becas de estudio para 22 empleados que actualmente cursan estudios universitarios y maestrías. Estas becas se otorgaron bajo la política de aporte compartido entre la empresa y el empleado.

Se desarrollaron exitosamente dos auditorías internas y dos externas con SGS de mantenimiento de la certificación ISO 9001:2000.

Se avanzó en un 80% en el proyecto de acreditación de la norma de laboratorio clínico 15189 para Exdela.

Se incorporó al Departamento de Contabilidad a los estándares ISO a pesar de que no estamos obligados a hacerlo.

Gerencia de Sistemas

Se implementó a nivel nacional las siguientes oficinas:

- Infraestructura de la nueva casa de ventas UIO
- Infraestructura del 5to piso de las Matriz SALUDSA UIO
- Infraestructura de las nuevas oficinas de Matriz SALUDSA GYE
- Infraestructura de las nuevas oficinas de SALUDSA y PMF Cuenca

Se desarrollaron los siguientes proyectos:

- Módulo de convenios Médicos
- Módulo de comisiones de vendedores con nueva estructura de líderes
- Contabilización en línea de la Facturación de SALUDSA GYE
- Facturación en lote del Pool y Corporativo
- Contabilización en línea de la Facturación del los Puntos Médicos Familiares
- Se implementó la opción de reembolsos en Manta y Machala.
- Se alcanzó el 91% de satisfacción del cliente Interno

Gerencia Administrativa Financiera

Debido a las inversiones necesarias para llevar adelante el proyecto de ventas y expansión de los Puntos Médicos Familiares, el 2006 fue un año intenso en la búsqueda de locales para oficinas y centros médicos. Se concretaron los siguientes acuerdos y se concluyeron con éxito sus respectivas adecuaciones:

- Nuevas oficinas de Saludsa en Guayaquil, ubicadas en la Av. Carlos Julio Arosemena. Inversión en el proyecto \$ 420.000, más un pago de arriendo anticipado de dos años por \$ 540.000 que apoya las condiciones negociadas en el contrato por 10 años.
- Compra de la casa de ventas en Quito, ubicada en la calle Turquía tras el edificio Quilate, por un valor de \$ 320.000 e inversión en remodelaciones de \$ 85.000.

El año 2006, el departamento de contabilidad cumplió con el objetivo planteado de disminuir en dos días la entrega de los Estados Financieros de la Empresa.

A partir de mayo el SRI solicitó a las empresas reportar un mayor detalle de información en los anexos transaccionales, solicitud que implicó obtener manualmente la información de compras y

reembolsos para reportarla, además de programar cambios en nuestros sistemas de información.



Se cumplieron los presupuestos de recaudaciones a lo largo del 2006. Al final del año se superó en promedio las metas planteadas en 0.76%, lo que representa más de US. 200.000 en ingresos anuales adicionales. Se incrementaron los porcentajes de recaudación de Guayaquil hasta equipararlos con los de Quito cuando históricamente Guayaquil había obtenido entre tres y cuatro puntos porcentuales menos que Quito.

El manejo financiero de la empresa se lo realizó observando las políticas emitidas por el Comité Financiero del Grupo Futuro, colocando los excesos de liquidez en instituciones e instrumentos financieros aprobados, privilegiando la seguridad ante la rentabilidad.

También continuamos realizando operaciones de prepago a prestadores médicos previo análisis puntual de cada prestador. El rendimiento promedio de nuestras inversiones fue 9% superior al valor presupuestado.

Conclusiones:

Mirando en retrospectiva todo lo hecho en el año 2006, fácilmente se puede concluir que fue un año intenso, de importantes proyectos, de inversiones, de cambio, de riesgo, en donde replanteamos el modelo del negocio a fin de seguir marcando el liderazgo en una industria cada vez mas competitiva.

Los resultados fueron mejores a los presupuestados, superando las expectativas de crecimiento y utilidades, sin embargo estamos concientes de nuestras debilidades, de las amenazas que enfrentamos en un país lleno de incertidumbre y de problemas, pero al mismo tiempo de las oportunidades, que paradójicamente ese mismo entorno nos presenta. También estamos concientes del compromiso que tenemos para con nuestros clientes, empleados y accionistas de cumplir exitosamente el plan trazado para esta primera década del nuevo milenio.

Agradecimiento:

Agradezco a Dios por su guía y bendición permanente.

Mi reconocimiento y agradecimiento muy especial a Juan Sevilla por su amistad y por su invaluable guía, aporte y apoyo para la consecución de los resultados de esta empresa. El es el verdadero gestor y líder de los mismos. Por un tema meramente formal, me ha correspondido el privilegio de informarlos.

Agradezco también al gran equipo de gerentes que me acompaña por su dedicación, sus ideas, sus cuestionamientos que permiten las mejores decisiones y el mejor aprendizaje.

A todo el personal de Saludsa que de una forma a veces hasta silenciosa, pero efectiva vuelven realidad día a día los grandes sueños y objetivos de esta empresa.

Al Directorio y a su Presidente, Luis Romero, por confiarme la Gerencia de esta compañía. Mi mayor compromiso es desempeñarme con toda la entrega y responsabilidad.

A ustedes Señores Accionistas por hacer realidad un sueño que, 13 años después, se ha convertido en un actor importante para el desarrollo del Ecuador y es el sustento directo de más de 800 familias e indirecto de algunas tantas más.

A nuestros clientes que son la razón de ser de esta empresa.

A mi esposa Eliana y a mis hijos por apoyarme en este año de grandes cambios y retos en mi vida.



Atentamente,

A handwritten signature in black ink, appearing to be "E. Izurieta", written over a faint, larger version of the name.

Eduardo Izurieta Araujo
Gerente General

