



**INFORME DE GERENCIA GENERAL
JUNTA GENERAL DE ACCIONISTAS
RED TRANSACCIONAL COOPERATIVA S.A. RTC**

26 de junio 2020

Contenido

1. ANTECEDENTES.....	3
1.1. Crecimiento de la Red COONECTA	3
1.2. Portafolio de servicios.....	4
1.3. Infraestructura	6
1.3.1. Alojamiento de la Infraestructura Tecnológica	6
1.3.2. Infraestructura Tecnológica Física (hardware)	7
1.3.3. Arquitectura de la Infraestructura Tecnológica.....	10
1.3.4. Esquema de Contingencia Tecnológica.....	10
1.3.5. Puntos Relevantes sobre la Infraestructura Tecnológica	11
1.4. Seguridad de la Información	11
1.5. Gestión del Recurso Humano.....	13
2. RESULTADO DEL EJERCICIO 2019	15
2.1. Estado de Resultados:.....	15
2.1.1. Ingresos.....	16
2.1.2. Costos	16
2.1.3. Margen	16
2.1.4. Gastos.....	16
2.2. Analisis de margen operativo.....	16

2.2.1.	Red de Cajeros Automáticos y Tarjetas de Débito.....	18
2.2.2.	Otras líneas de negocio.....	22
2.3.	Análisis de relevancia de clientes por línea de Negocio.....	24
2.3.1.	Detalle por líneas de Negocio.....	24
2.4.	Análisis Integral de Gastos	26
2.4.1.	Gastos de personal.....	27
2.4.2.	Gastos generales	27
2.4.3.	Gastos Financieros.....	28
2.4.4.	Otros Gastos Extraordinarios.....	28
2.4.5.	Otros	29
3.	INFORME SOBRE LAS INVERSIONES REALIZADAS CON LOS APORTES DE CAPITAL Y COLOCACIÓN DE OBLIGACIONES	31
3.1.	Introducción	31
3.2.	Financiamiento	31
3.2.1.	Proceso de capitalización	31
3.2.2.	Proceso de emisión de obligaciones.....	32
3.3.	Fuentes y usos	33
3.4.	Resumen de la tasa efectiva de la emisión de obligaciones	35
4.	PERSPECTIVAS A FUTURO	36
4.1.	Antecedentes.....	36
4.2.	Coyuntura.....	36
4.3.	Ecosistema de medios de pago.....	37
4.3.1.	Esquema actual.....	37
4.3.2.	Esquema propuesto.....	38
4.4.	Canales y servicios del ecosistema de medios de pago	39
4.4.1.	Canales	39
4.4.2.	Instrumentos.....	40
4.4.3.	Servicios financieros.....	40
4.4.4.	Canales y servicios actuales que tiene el Sistema Financiero Popular y Solidario40	
4.4.5.	Canales y servicios futuros que tiene el Sistema Financiero Popular y Solidario41	
5.	ESTADO DEL PROCESO DE AUMENTO DE CAPITAL.....	41
5.1.	Estado del proceso de capitalización 2015	42
5.2.	Estado del proceso de capitalización 2018	42

1. ANTECEDENTES

Red Transaccional Cooperativa S.A. RTC nace como respuesta a la necesidad de poner a disposición de las cooperativas de ahorro y crédito del Ecuador servicios tecnológico-transaccionales en condiciones adecuadas para la realidad y particularidades del sector.

La empresa fue creada por un grupo pionero de 12 cooperativas de ahorro y crédito del Ecuador con el apoyo del Consejo Mundial de Cooperativas (WOCCU, por sus siglas en inglés). Desde su nacimiento en el año 2006, RTC ha venido trabajando en la consolidación de la Red COONECTA. El año 2019 no fue la excepción y la empresa ejecutó importantes proyectos que han marcado hitos en la historia del sector financiero popular y solario, especialmente del sector cooperativo en el Ecuador, entre los cuales se destaca la puesta en producción del servicio de billetera móvil BICOO que estuvo disponible como una solución autónoma propia del sector en forma simultánea a otras soluciones similares en el país.

Como Red es importante mantener un progreso continuo siempre buscando la innovación, por lo que la administración ha trabajado durante el año 2019 para que los logros conseguidos en dicho año no terminen con un paso a producción simultáneo del servicio de billetera móvil, sino que se puedan generar mejoras permanentes a fin conseguir consolidar un ecosistema de medios de pago electrónicos del sector financiero popular y solidario de acceso universal, omnicanal e interoperable. Este puede funcionar como un mecanismo eficaz de inclusión financiera con tecnología de punta y con valor agregado diferenciador de otras soluciones existentes en el país.

RTC ha llegado a establecer servicios transaccionales bajo acuerdos y requerimientos desde el momento en el que nace, pero el mismo progreso y crecimiento de la Red la obliga cada vez a incursionar en nuevos proyectos para mantener sus servicios operativos.

Desde su creación, RTC ha evolucionado y se ha ido adaptando a las necesidades y exigencias del mercado. La evolución y el crecimiento que ha experimentado la Red se ha visto reflejado en varios aspectos, ya sea desde el número de entidades que forman parte de la misma, el portafolio de servicios, los niveles transaccionales de cada uno de ellos, y sobre todo, en cuanto a infraestructura tecnológica y capital humano.

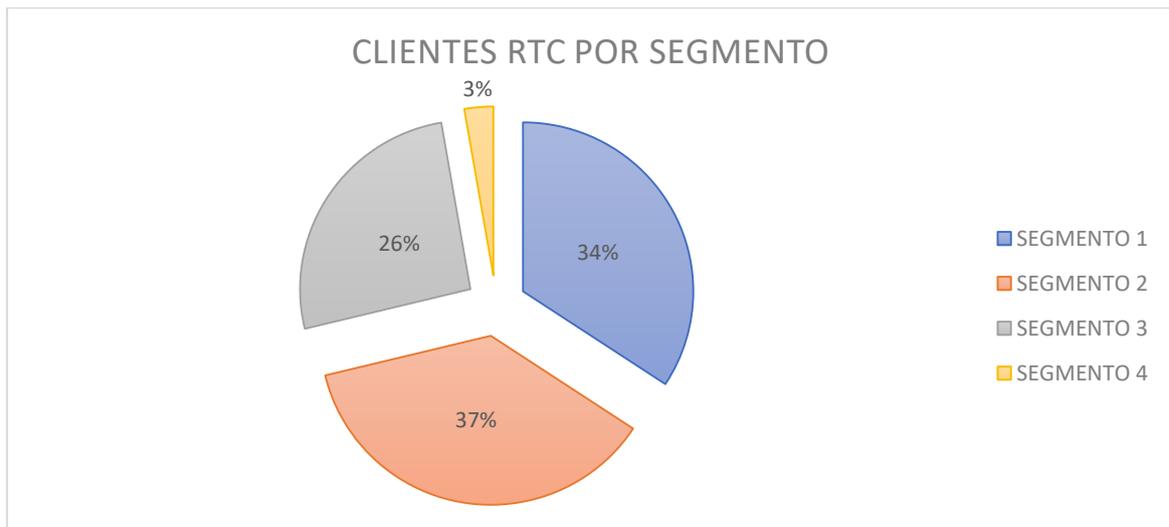
1.1. Crecimiento de la Red COONECTA

La prioridad de RTC es el mantenimiento y consolidación de la Red COONECTA, es así que durante sus 13 años de operación ha venido trabajando en la generación de servicios con alto valor agregado y bajo modelos que desde los ámbitos contractual, comercial, operativo y tecnológico, consideran las diferentes realidades de las instituciones del Sector Financiero Popular y Solidario (SFPS).

Estos servicios se han logrado enriquecer y tecnificar de forma consistente con las necesidades y exigencias de las entidades que forman parte de la Red y gracias al aporte del capital humano dentro de la empresa. De esta forma los servicios cuentan con modelos versátiles que permiten que, según su propia realidad, las entidades puedan integrarse a los servicios de la Red con modelos que van desde un esquema de "llave en mano" hasta modelos de integración con mayor autonomía en cuanto a la gestión de infraestructura y operación por parte de la entidad miembro.

Esta versatilidad ha permitido que al cierre del 2019 la Red COONECTA esté conformada por 72 instituciones financieras, incluyendo cooperativas de ahorro y crédito (de todas las regiones y de diferentes segmentos), mutualistas y bancos especializados en microfinanzas, frente a las 12 cooperativas que fueron parte del inicio de la operación.

La administración está permanente trabajando para que la empresa genere la rentabilidad que garantice su sostenibilidad, también ha mantenido coherencia en su objetivo de contribuir a la inclusión financiera, muestra de ello es la participación en la Red de entidades de prácticamente todos los segmentos, lo cual se puede apreciar en el gráfico siguiente:



Fuente: Catastro SEPS 2019
Elaboración RTC

Como se puede observar, la mayoría de las entidades que forman parte de la Red COONECTA se encuentran concentradas en los segmentos 1 y 2, representando el 71% de las entidades, el 26% se encuentran en segmento 3; y, el restante 3% en el segmento 4.

A través de estas entidades miembro, la Red COONECTA a logrado consolidar su cobertura a nivel nacional, con presencia en el 100% de provincias, y cerca del 80% de los cantones. Dichas entidades mantienen más de 3.5 millones de socios, de los 7.4 millones que existen en el SFPS, es decir, la Red COONECTA atiende al 47% de cuentahabientes del SFPS.

1.2. Portafolio de servicios

Al inicio de las operaciones de RTC el portafolio de servicios implementados en la Red era hasta cierto punto limitado, considerando que los servicios prestados en su momento eran: i) Agencias Compartidas, ii) Pago de Remesas desde el Exterior; y, iii) Red de Cajeros Automáticos y Tarjetas de Débito.

A lo largo de estos 13 años operación, RTC no solo ha incrementado su portafolio de productos, sino también lo ha ido perfeccionando, tecnificando y recategorizando hasta llegar a la estructura actual de servicios integrales que se ponen a disposición de sus miembros, considerando además otros servicios complementarios, necesarios para su prestación a los socios y enmarcados en el cumplimiento normativo.

El portafolio actual de servicios es el siguiente:

- Red de Cajeros Automáticos y Tarjetas de Débito
- Servicios de Recaudación y Pago de Terceros (BDH, SUPA, SRI)
- Red de Remesas
- Billetera Móvil
- Servicios Complementarios

La línea de negocio que mayor crecimiento, impacto y penetración ha tenido es la Red de Cajeros Automáticos y Tarjetas de Débito, considerando que en dicho servicio al cierre del año 2019 participan 62 entidades financieras, las mismas que han implementado más de 340 cajeros automáticos a nivel nacional incluyendo la región insular, y adicionalmente han colocado más de 350 mil tarjetas de débito.

Adicionalmente, es importante mencionar que este es el servicio que mayor evolución y cambios ha presentado, ya que el mismo empezó con cajeros automáticos y tarjetas de débito con banda magnética, sin embargo, a partir del año 2013, RTC junto con sus aliados estratégicos y la activa participación de sus entidades miembro, emprendieron en un proceso de mejora, mediante la implementación de cajeros con capacidad de lectura de chip inteligente, así como, la migración de las tarjetas a esta nueva tecnología.

El año 2019 se trabajó en el diseño e implementación de uno de los proyectos con mayor impacto en el servicio de tarjetas de débito, consistente en la emisión y procesamiento de tarjetas bajo la franquicia Visa Internacional, el cual será puesto en producción en el año 2020. Este proceso ha demandado la participación de todas las áreas de la empresa para aplicar mejoras y adaptaciones, que van desde el punto de vista tecnológico, operativo, e incluso dentro del modelo de negocio.

Con respecto a otros servicios, el segundo con mayor importancia es el servicio de Pagos y Recaudaciones de terceros, principalmente porque en este servicio se encuentra inmerso el pago del Bono de Desarrollo Humano, el mismo que ha permitido, gracias a las entidades participantes, ubicar a RTC como el segundo concentrador más importante a nivel nacional.

El servicio del Pago de Bono De Desarrollo Humano (BDH) ha presentado varios cambios a lo largo del tiempo, considerando que al iniciar la operación de éste, se trabajaba a través de un único concentrador privado, el cual administraba de manera integral la base de datos del entonces “Programa de Protección Social (PPS)” con los beneficiarios del BDH y otros subsidios monetarios del gobierno central, sin embargo, a partir del año 2012, dicha administración fue asumida por el Ministerio de Inclusión Económica y Social, que cuenta con “entidades concentradoras” entre las cuales ésta RTC. A partir de ese momento RTC fue incorporando un mayor número de entidades y con ello de cobertura. Durante el año 2019 RTC canalizó más del 10% del total de bonos pagados.

Dentro del servicio de Pagos y Recaudaciones de Terceros se encuentra las recaudaciones de pensiones alimenticias a través del Sistema Único Pensiones Alimenticias (SUPA), el cual fue implementado por RTC durante el año 2015.

Finalmente, desde el año 2018 RTC ha venido trabajando en la conformación de un ecosistema de billetera móvil, el mismo que, después de varios meses de encontrarse

impedido de habilitarse por diferentes motivos, salió a producción el 3 de octubre de 2019, marcando un hito histórico para el sector financiero popular y solidario y para el sistema financiero nacional, ya que por primer vez en la historia de los medios de pago en el país, una propuesta de nuestro sector es liberada al público al mismo tiempo que el servicio desarrollado por la banca.

Este último será el servicio que mayor proyección tiene dentro de la Red y de su portafolio de productos, considerando que permitirá en los próximos años, emprender en esquemas de transformación digital e innovación en cuanto a medios de pago para el sector financiero.

La base sobre la cual se desarrolló el ecosistema de billetera móvil permite a futuro integrar varios de los servicios que a hoy presta RTC, logrando de esta manera, generar un ecosistema transaccional de medios de pago integral y omnicanal.

1.3. Infraestructura

El crecimiento que ha experimentado la empresa durante estos años, ha demandado que incremente y mejore su infraestructura disponible e instalada, tanto desde el punto de vista técnico, físico y humano.

Inicialmente en las oficinas institucionales de la empresa laboraban no más de 7 funcionarios, sin embargo, conforme fue creciendo la operación, se fue incrementando el personal. Durante estos 13 años la empresa ha operado en 3 localizaciones distintas.

Actualmente, gracias al apoyo y la confianza de los accionistas de RTC, la empresa cuenta con una oficina propia en la cual laboran más de 30 personas, y con capacidad para más de 50 funcionarios trabajando en el sitio.

En línea con lo anterior, y de manera consistente con el crecimiento que se tuvo en términos de infraestructura física, la tecnológica también tuvo grandes mejoras, tanto a nivel de equipos y servicios, así como la gestión y administración de esta, ya que conforma un elemento vital en la operación de los servicios que son consumidos por las entidades cliente, así como la infraestructura propia de la operación de la empresa.

A continuación, se menciona los principales componentes de infraestructura y de gestión tecnológica de Coonecta, pasando una breve revisión de la evolución que han tenido estos componentes a lo largo del proceso de crecimiento de Coonecta.

1.3.1. Alojamiento de la Infraestructura Tecnológica

El tener un sitio apropiado para el alojamiento de infraestructura física tecnológica, representa un factor diferenciador para que los equipos puedan brindar el mayor rendimiento, así como su respectiva conservación en óptimas condiciones; por otro lado se requiere contar con protocolos y adecuaciones de infraestructura civil que garanticen la seguridad e integridad física de los equipos, es por ello que RTC ha realizado actualizaciones y cambios progresivos, llegando a implementar soluciones de "Housing"¹, partiendo con la empresa New Access en donde RTC permaneció desde el

¹ Housing: Es un tipo de servicio en el que el proveedor ofrece al cliente el alojamiento de los equipos en espacios especialmente acondicionados y preparados para ello, asegurando las condiciones de clima y la continua disponibilidad de la alimentación eléctrica y conexión de red.

año 2011 hasta 2015, en el que a partir de este año el la infraestructura tecnológica y de seguridad de RTC se ha mantenido hospedada en el datacenter de la empresa Telconet.

Durante el año 2019 se ha establecido el contrato bajo este tipo de servicio en el datacenter de Telconet en la ciudad de Guayaquil, como parte del proyecto de implementación del sitio alterno de la infraestructura crítica.

Actualmente los sitios físicos en donde se mantiene la infraestructura de core o servicio, así como de operación son los siguientes

- Datacenter Telconet UIO (Principal)
- Datacenter Telconer GYE (Secundario)
- Oficinas UIO (Operación)

1.3.2. Infraestructura Tecnológica Física (hardware)

La infraestructura tecnológica de RTC comprende uno de los elementos principales y críticos para la prestación de los servicios a las entidades, por lo tanto, durante estos años han sido objeto de una evolución y crecimiento acorde a las necesidades del mercado y de nuestros clientes, en función del mejoramiento del servicio y la calidad del mismo, por lo que a continuación, se muestra una cronología de la evolución de estos elementos de infraestructura:

2010 -2012



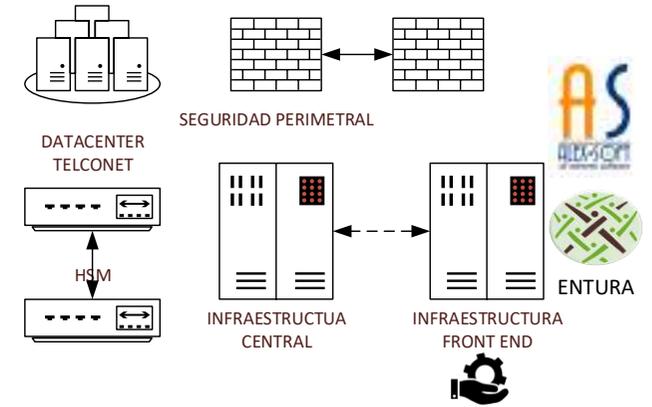
- Infraestructura en servidores físicos
- Alojamiento en oficinas
- Monitoreo 24/7

2013 -2014



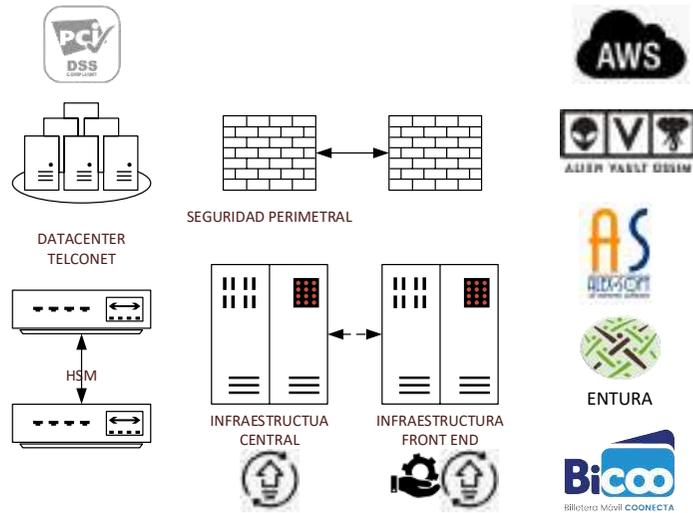
- Migración a datacenter New Access
- Virtualización de infraestructura
- Implantación de firewall de seguridad perimetral
- Migración hacia sistema Entura
- Creación de modo centralizado Front end

2015 -2016



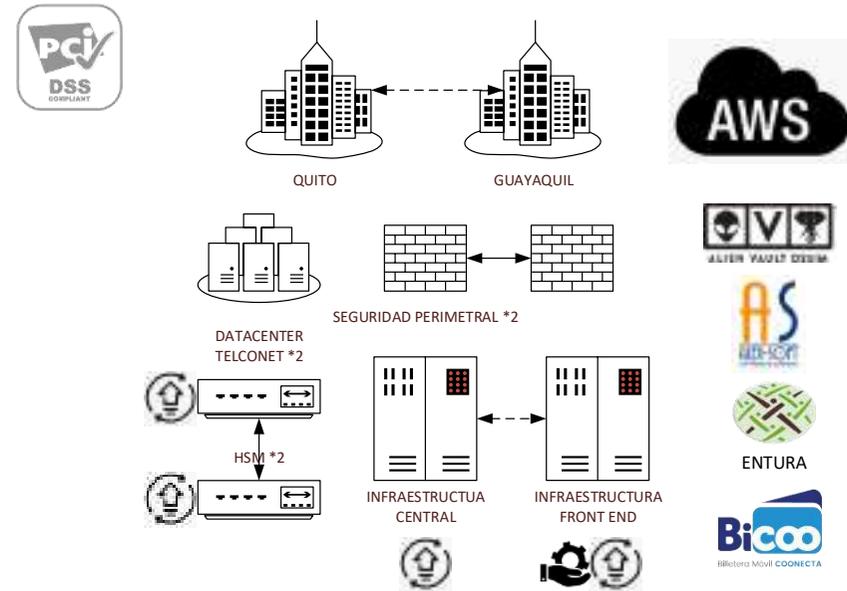
- Migración a datacenter Telconet
- Adquisición de nueva infraestructura central
- Esquema de virtualización de alta disponibilidad
- HSM en modalidad de alta disponibilidad
- Migración de firewalls de seguridad perimetral en esquema de alta disponibilidad
- Implementación de Sistema central Alexsoft
- Administración de infraestructura para sistema front end en modalidad de servicio

2017 -2018



- Renovación de infraestructura central
- Actualización de infraestructura Front end
- Renovación de equipos de seguridad perimetral
- Esquema de respaldos de infraestructura en nube con AWS
- Implementación de arquitectura híbrida con servicio de web hosting en nube de Aws para Bicoo
- Instalación de plataforma central Bicoo
- Implementación de esquema de monitoreo de logs con SIEM de Alienvault
- Documentación y procesos de seguridad de la información
- Obtención de certificación PCI DSS V3.2

2019



- Actualizaciones en infraestructura central y Front end
- Adquisición de HSM para sitio alternativo
- Servicio de seguridad perimetral para sitio alternativo
- Activación de servicio de Housing en datacenter de Telconet en Guayaquil
- Implementación de sistema Front end de Alexsoft
- Renovación de certificado PCI DSS
- Inicio del proyecto de sitio alternativo para plan de contingencia tecnológica

1.3.3. Arquitectura de la Infraestructura Tecnológica

Es importante mencionar las principales características sobre la implementación de la arquitectura de infraestructura que aloja los sistemas transaccionales:

- **Virtualización**
Se ha implementado un esquema de virtualización con una herramienta licenciada la cual permite la escalabilidad adecuada acorde a la demanda de recursos de los diferentes sistemas.
- **Alta disponibilidad**
El actual esquema de virtualización permite un balanceo de recursos mediante un “cluster” basado en servidores físicos, los cuales ante cualquier eventualidad permiten que las máquinas virtuales puedan migrar al equipo con recursos disponibles, de esta manera el servicio no se ve interrumpido.
- **Accesos centralizados**
En la actualidad la mayoría de los servicios que brinda Coonecta se basa en una infraestructura centralizada basado en una arquitectura virtualizada de alta disponibilidad a través de una nube privada, de esta manera le permite brindar a las entidades un servicio completo de tal forma que los accesos a los sistemas y soluciones se lo hacen mediante interfaces web a todo el personal que lo requiera, aplicando los controles de acceso definidos para cada caso.

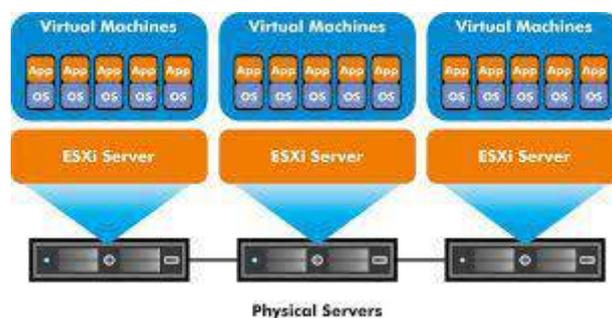


Ilustración 1. Gráfico referencial sobre la arquitectura implementada

1.3.4. Esquema de Contingencia Tecnológica

Se han realizado esfuerzos para mejorar los esquemas de contingencia y poder mantener el servicio en operación, sin embargo es necesario seguir avanzando sobre este tema para poder cubrir todos los escenarios posibles y todos los servicios críticos, por ello se han iniciado las fases del proyecto de sitio alternativo, cubriendo la elección del proveedor del servicio de “Housing”, así también se han adquirido los equipos que se contemplan deben ser físicos, de igual manera se ha trabajado en implementar el esquema contingente de enlaces de datos entre las entidades y nuestro sitio alternativo, manteniendo el concepto de contingencia incluso en los proveedores de servicio de comunicaciones.

1.3.5. Puntos Relevantes sobre la Infraestructura Tecnológica

- La constante evolución de infraestructura obliga a la empresa a seguir adaptándose al entorno con nuevas tecnologías que permitan apalancar los productos y servicios de la Red
- La infraestructura actual, permite la rápida y fácil incorporación de las entidades cliente a los diferentes productos o servicios.
- Se han contemplado todos los requerimientos de seguridad que la industria los demanda y han sido implementados, sin embargo, se requiere de un seguimiento y monitoreo constante, a fin de adaptarnos a las nuevas amenazas.
- La capacidad de infraestructura permite la incorporación de nuevos servicios, así como el crecimiento de los actuales, ya que la arquitectura implementada permite un escalamiento gradual en función de las necesidades de recursos que se puedan dar.

1.4. Seguridad de la Información

RTC (operador y administrador de la Red COONECTA), al ser una empresa que provee servicios auxiliares para el sistema financiero nacional, debe garantizar que todos los recursos tecnológicos, personas y procesos operativos se encuentren correctamente establecidos para proteger la información propia de la empresa y la de los cuentahabientes y tarjetahabientes de sus entidades miembro. El propósito en cuanto a la seguridad de la información es asegurar la confidencialidad, disponibilidad e integridad de los datos que son almacenados, procesados y transmitidos a través de la Red COONECTA.

Por lo antes mencionado, RTC de manera consistente con la evolución de la empresa, y enmarcado en los estándares más altos de calidad la gestión y administración de servicios transaccionales, a partir del año 2015 se crea el área de seguridad de la información.

El Área de Seguridad de la Información de RTC se encarga de la gestión de la seguridad mediante la planificación, implementación, documentación, evaluación periódica y mejora continua de los controles aplicados en los activos de información, para alinear su funcionamiento con los objetivos y metas de la empresa.

Durante el 2019, la administración trabajó decididamente en dar mayor relevancia a la seguridad de la información como un tema transversal a toda la actividad de la empresa, por lo que el área tuvo mayor intervención en la planificación de nuevos proyectos aportando con ideas y sobre todo buscando estrategias basadas en la gestión de riesgos de los productos y servicios que RTC ofrece. La titular del área de Seguridad de la Información tuvo la responsabilidad de emitir comentarios apoyados en los criterios aceptables y en el análisis de impacto para disminuir riesgos previos a la salida a producción de nuevos servicios.

Parte importante del área es la ejecución de las siguientes tareas recurrentes para valorar el estado de la seguridad de red, infraestructura, aplicaciones y sistemas de información:

- Revisión semestral de reglas y permisos de equipos de seguridad perimetral.

- Identificación de fallos o errores de codificación de la aplicación de pago EXTREME.
- Escaneo de vulnerabilidades trimestral de redes públicas e internas de la empresa.
- Exploración trimestral de servidores y equipos de red para evitar fuga de información de datos de tarjetas.
- Pruebas de penetración de las redes públicas e internas.
- Escaneo y parchado de vulnerabilidades trimestral de servidores, equipos y aplicaciones.
- Revisión anual o actualización, cuando existan cambios necesarios de la política de seguridad de la información y los procedimientos de apoyo.

Además, el área supervisa que las siguientes herramientas y configuraciones básicas que se utilizan en la infraestructura que soporta los servicios y los equipos de trabajo de los empleados estén funcionando sin interrupciones ni alteraciones:

- Antimalware y antivirus.
- Segmentación de redes y comunicaciones.
- Autorización y autenticación de usuarios.
- Hardenización de equipos.
- Cierre de puertos inseguros.
- Instalación trimestral de parches de seguridad.
- Política de directorio activo
- Detección y prevención de intrusos
- Control de accesos.

Un aspecto fundamental para la operación de la empresa que viabiliza la implementación y mantenimiento de varios negocios innovadores y alianzas estratégicas nacionales e internacionales (entre las que destaca la posibilidad de ser procesador certificado para la emisión de tarjetas bajo la franquicia Visa Internacional) es la certificación del Estándar de Seguridad de Datos para la Industria de Tarjeta de Pago (PCI DSS), esta certificación avala el cumplimiento por parte de la Red de los estándares internacionales en cuanto a la seguridad de la información mediante un proceso de revisión exhaustivo, y que su renovación anual requiere del esfuerzo y colaboración de todas las áreas que conforman la organización.

La certificación del año 2019 se obtuvo en el mes de mayo, luego de que el equipo responsable logró obtener el 100% de preguntas aprobadas por la empresa auditora. La

implementación y evolución constante de los esquemas de seguridad que ha permitido mantener la certificación PCI DSS lo cual ha demandado importantes inversiones en la contratación de proveedores y herramientas que soportan el monitoreo continuo.

La gestión interna que ha realizado el área de seguridad de la información dentro de Coonecta ha sido relevante durante el 2019, ya que ha logrado institucionalizarse de mejor manera al crear una cultura de seguridad en los empleados. Cada uno de ellos recibe capacitaciones anuales sobre la política de seguridad de la información, asesoría en inquietudes sobre manejo de datos y mensualmente se emiten consejos de seguridad. Así también, a nivel institucional los comentarios y decisiones de esta área han sido objeto de análisis en el desarrollo de nuevos proyectos, afianzándola como un eje transversal para la consecución de metas.

El proyecto que se encuentra en ejecución y que se ha convertido en un reto para esta área es la implementación de un “Sistema de Prevención de Fraudes Transaccionales”, el cual es necesario para la integración a Visa y será parte primordial en identificar y bloquear transacciones sospechosas, lo que generará más valor al servicio y sobre todo la protección a las entidades COONECTA.

1.5. Gestión del Recurso Humano

De manera consistente con la evolución de la empresa, RTC fue requiriendo mayor número de colaboradores, y, sobre todo, especialización y tecnificación en cada una de las áreas de la empresa, para la adecuada prestación de sus diferentes servicios.

En el año 2007, la empresa arrancó sus operaciones con un número reducido de personal, considerando la cantidad de entidades, y servicios que eran prestado por la red, sin embargo, conforme se incrementó el portafolio de productos y clientes, fue necesario disponer de un mayor número de colaboradores.

Durante este tiempo, y conforme se incrementó el número de funcionarios, fue necesario realizar varias modificaciones en la estructura organizacional, lo cual demuestra que la compañía se encuentra en continuo proceso de adaptación a las cambiantes condiciones del mercado.

Los cambios dentro de la estructura organizacional fueron estableciendo y definiendo roles y funciones para cada una de las áreas, lo cual inició con el levantamiento de perfiles; este trabajo fue la base para identificar la necesidad de conformar un área de Recursos Humanos.

Uno de los hitos más importante de 2019, fue la conformación del área de RRHH, y de la mano con la creación del área se ha establecido procedimientos específicos para la administración del recurso humano y realizar procesos de selección en función de los perfiles, y necesidades de cada una de las áreas.

Otro punto importante del año 2019 fue la creación de un área comercial que pueda dedicarse, con un enfoque distinto y exclusivo, a la gestión comercial con las entidades miembro de la Red, y por otro lado, conformar un área de productos, que sea la responsable de analizar con mayor detalle y a profundidad cada producto y servicio que se oferta.

De manera consistente con el crecimiento de la red y su portafolio de productos, ha sido necesaria la incorporación de personal que durante estos años ha permitido una mejor estructuración de funciones, mediante las cuales se tiene claramente definidos las responsabilidades de la gestión y administración de la infraestructura tecnológica, redes y comunicaciones, lo cual es un punto esencial para mantener la operación de la empresa en cuanto a estos aspectos, cabe recalcar que dicho personal ha sido producto de promociones internas resaltando y evolucionando las habilidades detectadas.

2. RESULTADO DEL EJERCICIO 2019

2.1. Estado de Resultados:

El resultado del ejercicio económico 2019 se resume en el siguiente cuadro, en el cual se puede constatar una utilidad antes de impuestos de USD\$ 122.000 lo que representa un 68% de cumplimiento presupuestario, y es seis veces superior a la alcanzada en 2018.

Los rubros se encuentran agrupados según su naturaleza: operacionales y no operacionales:

CUENTA	EJECUTADO 2019	EJECUTADO 2018	PRESUPUESTO 2019	VARIACIÓN 2019 - 2018	VARIACIÓN 2019 - PRESUPUESTO	VARIACIÓN % 2019 - 2018	CUMPLIMIENTO PRESUPUESTO
INGRESOS	(\$4.340.745,17)	(\$3.657.073,84)	(\$4.802.965,23)	(\$683.671,33)	(\$462.220,06)	19 %	90 %
OPERACIONALES	(\$4.298.726,51)	(\$3.615.737,26)	(\$4.802.965,23)	(\$682.989,25)	(\$504.238,72)	19 %	90 %
NO OPERACIONALES	(\$42.018,66)	(\$41.336,58)	\$0,00	(\$682,08)	\$42.018,66	2 %	-
COSTOS	\$2.757.183,13	\$2.364.416,14	\$2.842.887,46	\$392.766,99	(\$85.704,33)	17 %	97 %
OPERACIONALES	\$2.757.183,13	\$2.360.666,20	\$2.842.887,46	\$396.516,93	(\$85.704,33)	17 %	97 %
NO OPERACIONALES		\$3.749,94	\$0,00	(\$3.749,94)	\$0,00	-100 %	0 %
MARGEN	(\$1.583.562,04)	(\$1.292.657,70)	(\$1.960.077,78)	(\$290.904,34)	(\$547.924,39)	23 %	81 %
OPERACIONAL	(\$1.541.543,38)	(\$1.255.071,06)	(\$1.960.077,78)	(\$286.472,32)	(\$589.943,05)	23 %	79 %
MARGEN NO OPERACIONAL	(\$42.018,66)	(\$37.586,64)	\$0,00	(\$4.432,02)	\$42.018,66	12 %	-
GASTOS	\$1.460.874,01	\$1.272.775,72	\$1.780.163,37	\$188.098,29	(\$319.289,36)	15 %	82 %
UTILIDAD	(\$122.688,03)	(\$19.881,98)	(\$179.914,41)	(\$102.806,05)	(\$57.226,37)	517 %	68 %

2.1.1. Ingresos

Los ingresos se encuentran concentrados en las líneas de negocio que mantiene la empresa, estos a su vez alcanzan un cumplimiento del 90% del rubro presupuestado y crecen un 19% en comparación al 2018.

2.1.2. Costos

Por su lado los costos tienen un comportamiento particular, pues alcanzan un cumplimiento superior al de los ingresos llegando al 97% y en comparación al 2018 crecen un 17%. Esto se debe en gran medida a que en el presupuesto no se consideraron algunos costos fijos, esto sumado a la incorporación de nuevos costos vinculados a nuevos servicios, principalmente el de Billetera Móvil. Adicionalmente esta línea de negocio no registra un contrapartida de ingresos en el periodo. Este factor será analizado con detalle en los siguiente puntos.

2.1.3. Margen

Para analizar de forma integral los resultados, el margen alcanzado otorga una muestra de la operación realizada. Casi en su totalidad el margen se obtiene de la operación. El crecimiento global ha sido de 23% y alcanzan un cumplimiento del 81%.

2.1.4. Gastos

En cuanto a los gastos, estos han tenido un crecimiento menor a los de ingresos y costos, ubicándose en el 15% y comparando la ejecución presupuestaria se alcanza el 82%. Es necesario considerar que los gastos son cercanos al 34% de los ingresos generados. Este rubro será analizado de forma independiente y detallada en el punto 2.3 del presente documento.

2.2. Analisis de margen operativo

Considerando que los ingresos y costos operativos son los de mayor relevancia en el estado de resultados, es necesario generar un análisis pormenorizado de las líneas de negocio que mantiene la compañía y cual ha sido su comportamiento durante el 2019.

Con esto se podrá identificar la contribución particular al margen, explicar las variaciones generadas y compararlas con el presupuesto realizado para cada línea. Para así identificar los componentes que agrupan los cerca de USD\$ 500 mil presupuestados que no fueron generados en el 2019.

<i>LINEA DE NEGOCIO</i>	EJECUTADO 2019	EJECUTADO 2018	PRESUPUESTO 2019	VARIACIÓN 2019 - 2018	VARIACIÓN 2019 - PRESUPUESTO	VARIACIÓN % 2019 - 2018	CUMP. PRESUPU ESTO	CONTRIB UCIÓN MARGEN 2019
<i>Red ATMS</i>	\$1.386.497,93	\$1.178.841,03	\$1.433.113,18	\$207.656,91	(\$46.615,24)	18%	97%	90%
<i>Tarjetas Débito</i>	\$157.639,29	\$102.798,11	\$120.366,48	\$54.841,18	\$37.272,81	53%	131%	10%
<i>Bono Desarrollo Humano</i>	\$49.877,55	\$38.919,14	\$40.410,00	\$10.958,41	\$9.467,55	28%	123%	3%
<i>Call Center</i>	\$48.151,26	(\$1.548,19)	\$30.000,00	\$49.699,45	\$18.151,26	3210%	161%	3%
<i>Compras ALIA</i>	\$41.066,00	\$16.209,67	\$17.123,73	\$24.856,33	\$23.942,27	153%	240%	3%
<i>Notificaciones SMS</i>	\$20.110,40	\$21.875,61	\$32.266,58	(\$1.765,21)	(\$12.156,18)	-8%	62%	1%
<i>Ventanilla Móvil</i>	\$19.210,00	\$26.631,50	\$26.600,00	(\$7.421,50)	(\$7.390,00)	-28%	72%	1%
<i>Remesas</i>	\$16.874,98	\$17.260,44	\$16.417,81	(\$385,46)	\$457,17	-2%	103%	1%
<i>SUPA</i>	\$11.427,15	\$7.488,55	\$11.592,00	\$3.938,60	(\$164,85)	53%	99%	1%
<i>Recaudaciones SRI</i>	\$9.418,57	\$7.237,29	\$7.188,00	\$2.181,28	\$2.230,57	30%	131%	1%
<i>Venta De Equipos</i>	\$2.593,98	\$5.256,49	\$0,00	(\$2.662,51)	\$2.593,98	-51%	-	0%
<i>Ingreso a Red COONECTA Transaccional BICOO</i>	\$2.000,00		\$0,00	\$2.000,00	\$2.000,00	-	-	0%
<i>No Transaccional BICOO</i>	(\$8.000,00)			(\$8.000,00)	(\$8.000,00)	-	-	-1%
<i>*Otros Costos Redes de Tarjetas</i>	(\$47.024,81)	\$11.500,00	\$225.000,00	(\$58.524,81)	(\$272.024,81)	-509%	-21%	-3%
MARGEN TOTAL	\$1.541.543,38	\$1.255.071,06	\$1.960.077,78	\$286.472,33	(\$418.534,39)	23%	79%	100%

2.2.1. Red de Cajeros Automáticos y Tarjetas de Débito

El servicio con mayor contribución al margen operacional es el denominada Red de Cajeros Automáticos y Tarjetas de Débito, el cual incluye tres líneas de negocio: i) Red de ATMs, ii) Tarjetas de Débito y iii) Compras ALIA, que juntas alcanzan el 103% del margen lo que quiere decir que, al momento de realizar la presupuestación existió un error; pues como se puede apreciar en el cuadro, existe una línea de negocio que se denomina “Otros Costos de Redes de Tarjetas” la cual no registra ingresos sino únicamente costos. Este rubro representa USD\$ 168 mil de costo que se encuentran relacionado con los tres componentes de la Red de Cajeros Automáticos y Tarjetas de Débito antes mencionados. Es necesario puntualizar que estos costos son necesarios para la operación del servicio en general y no pueden ser imputables únicamente a una línea de negocio. Con el ajuste correspondiente la Red de Cajeros y Tarjetas llega a representar el 92% del margen, por lo que es necesario analizar a detalle cada componente.

2.2.1.1. Red de ATMs

Dentro de los tres componentes el de mayor relevancia es la que se denomina Red ATMs, el cual contribuye de forma directa con el 90% del margen operacional. Este rubro ha presentado un incremento del 18% comparado con el 2018, sin embargo, con todos sus componentes dejó de contribuir con USD\$ 46 mil respecto a lo presupuestado.

Esta línea de negocio se encuentra subdividida en varios componentes, los cuales se encuentran detallado en el siguiente cuadro:

COMPONENTES	RESULTADO 2019	RESULTADO 2018	PRESUPUESTO 2019	VARIACIÓN 2019 - 2018	VARIACIÓN 2019 - PRESUPUESTO	VARIACIÓN % 2019 - 2018	CUMPLIMIENTO PRESUPUESTO	CONTRIBUCIÓN MARGEN 2019
RED ATMS	\$1.386.497,93	\$1.178.841,03	\$1.433.113,18	\$207.656,91	(\$46.615,24)	18%	97%	100%
1.- Generación Llaves	(\$1.188,60)	(\$1.957,61)	(\$565,36)	\$769,01	(\$623,24)	-39%	210%	0%
2.- Gestión De Enlaces	\$40.910,51	\$41.703,93	\$39.721,80	(\$793,42)	\$1.188,71	-2%	103%	3%
3.- No Transaccional	\$277.352,96	\$254.858,82	\$356.320,60	\$22.494,14	(\$78.967,64)	9%	78%	20%
Antimalware	\$23.720,16	\$23.000,57	\$21.713,52	\$719,59	\$2.006,64	3%	109%	2%
Derecho Adquiriencia Y Autorización	\$35.520,00	\$31.190,00	\$39.000,00	\$4.330,00	(\$3.480,00)	14%	91%	3%
Hsm Buck Up			\$0,00	\$0,00	\$0,00	-	0%	0%

<i>Renta Atm</i>	\$55.589,79	\$56.479,33	\$65.934,00	(\$889,54)	(\$10.344,21)	-2%	84%	4%
<i>Renta Sw Local</i>	\$134.162,82	\$121.939,51	\$202.905,00	\$12.223,31	(\$68.742,18)	10%	66%	10%
<i>Uso Front End</i>	\$28.360,19	\$22.249,41	\$26.768,08	\$6.110,78	\$1.592,11	27%	106%	2%
4.- Otros Red de ATMs	(\$7.763,78)	(\$5.646,92)	\$0,00	(\$2.116,86)	(\$7.763,78)	37%	-	-1%
5.- Participación e Integración Red ATMs	\$97.636,64	\$50.794,63	\$37.209,15	\$46.842,01	\$60.427,49	92%	262%	7%
<i>Amortización</i>	\$94.836,64	\$46.086,63	\$36.009,15	\$48.750,01	\$58.827,49	106%	263%	7%
<i>Participación Interedes</i>								
<i>Certificación De Tramas</i>	\$2.800,00	\$4.708,00	\$1.200,00	(\$1.908,00)	\$1.600,00	-41%	233%	0%
6.- Transaccional Red ATMs	\$979.550,20	\$839.088,18	\$1.000.426,98	\$140.462,02	(\$20.876,78)	17%	98%	71%
<i>Autorización Trx Front End</i>	\$13.509,30	\$11.086,92	\$20.117,36	\$2.422,38	(\$6.608,06)	22%	67%	1%
<i>Interedes Atms</i>	\$930.983,49	\$800.849,21	\$953.412,34	\$130.134,28	(\$22.428,85)	16%	98%	67%
<i>Intrared Atms</i>	\$35.057,41	\$27.152,05	\$26.897,28	\$7.905,36	\$8.160,13	29%	130%	3%

Existen rubros que no tiene mayor relevancia pues son de apoyo como: i) Generación de llaves para el proceso de habilitación de los equipos Pin Pads, los cuales generan un costo para RTC hasta ser masificados a todas las entidades.

En el análisis se puntualizarán 4 componentes con mayor relevancia:

2.2.1.1.1. Gestión de enlaces:

De forma centralizada desde el 2018, RTC administra el esquema de comunicación con las entidades participantes del servicio de ATMs. Esto ha logrado consolidar esta nueva línea de negocio que permite mantener enlaces principales y contingentes para evitar interrupciones en el flujo transaccional. Si bien ha sido un esfuerzo en conjunto con todas las entidades, de forma paulatina se logró incluir a las entidades participantes del servicio, tal cual fuera considerado en el presupuesto y el mismo se encuentra plenamente operativo. El rubro apoya con el 3% al margen.

2.2.1.1.2. Participación e integración Red ATMs:

Compuesto en su mayoría por los procesos de amortización de las inversiones e ingresos diferidos originados en 2015 para el proyecto de integración con la otra red nacional. El incremento del aproximadamente el 92% obedece casi en su totalidad a la integración del Banco D-Miro a la Red COONECTA, que como es de conocimiento público será absorbido por el Banco Solidario, lo cual genera que el pago realizado por el primero a RTC para participar en el servicio de Cajeros Automáticos y Tarjetas de Débito haya sido reconocido en su totalidad con cargo al ejercicio 2019.

2.2.1.1.3. No transaccional:

El segundo rubro de mayor importancia con una contribución al margen del 10%, se compone de los servicios complementarios para generar el escenario propicio para un flujo transaccional. Estos son los servicios no transaccionales que buscan facilitar a las entidades de un Sistema Transaccional, equipos ATMs e infraestructura para que sean utilizados en el servicio.

La variaciones de mayor relevancia son:

- **Incremento de cajeros automáticos por parte de las entidades:** se había presupuestado cerrar el año con 300 equipos implementados, sin embargo se llegaron a habilitar cerca de 320. Esta variación apoya tanto los rubros que son cobrados por “Derecho de Adquiriencia”, “Renta de Switch” y “Procesamiento Front – End”.
- **Proceso de migración al sistema transaccional Extreme:** durante el 2019 se dio inicio al proceso de migración que busca fortalecer la plataforma transaccional para el servicio. El impacto se genera por dos lados en el rubro “Renta SW”: en el ingreso, ya que se facturó a las entidades los valores correspondientes a la certificación técnica y configuración en el sistema (único pago); y también por el lado del costo, el cual se vuelve recurrente, ya que para no afectar ni el servicio ni el modelo de negocios con las entidades participantes, se debe mantener el servicio de los dos proveedores mientras se genera la migración total de las entidades, costo adicional que no se tenía presupuestado. La contribución al margen, dentro de la Red de ATMs es del 10%. Es importante especificar que este cambio apoyará uno de los mayores proyectos de la Red el cual es la emisión de tarjetas con franquicia internacional.

Durante el último trimestre del 2019 se migró el primer grupo de entidades que totalizaron 16 y en el 2020 se completará el proceso para evitar el pago al proveedor del antiguo sistema.

2.2.1.1.4. Transaccional:

El componente transaccional de la Red de ATMs depende la cantidad de tarjetas colocadas, la recurrencia de uso de los plásticos y el número de equipos habilitados por las entidades participantes de la Red.

A nivel agrupado en el 2019 se generó un incremento del 12% en la cantidad de transacciones comparadas con las generadas en 2018. Esto significa que el margen contribuido es del 17% y en lo que respecta a la ejecución presupuestaria se alcanza el 98% de cumplimiento.

La mayor cantidad de transacciones se generan por la interacción con la otra red nacional, ya que esta representa el 67% del margen de todo el rubro analizado. Su

cumplimiento del 97% en el presupuesto apalanca otros servicios que no lograron otorgar el margen esperado. El aporte es de USD\$ 140 mil comparado con el 2018.

Si bien el volumen esperado es alcanzando en gran parte, existen factores que no lograron ejecutarse de forma satisfactoria. Por lo que el desempeño de la red pudo ser superior en el caso de ejecutarse en su totalidad el componente de “Tarjetas de Débito” que será analizado en el siguiente punto.

Como ya se explicó, la cantidad de tarjetas es un factor relevante, pues estas son las generadoras de las transacciones. En el presupuesto se estimaba alcanzar un stock de 344 mil plásticos colocados, de las cuales el 13% de estas realizaban 3 transacciones promedio al mes. En la ejecución real con un stock de 280.000 tarjetas activas y un porcentaje de uso del 15% cada tarjeta realizó 3,89 transacciones, una adicional a la presupuestada.

2.2.1.2. Tarjetas de débito:

La línea de negocio de “Tarjetas de Débito” se encuentra compuesta por dos rubros: i) circulación de tarjetas y ii) venta de tarjetas de débito. Los rubros se encuentran en cierta forma relacionados ya que el uno corresponde a la venta de plásticos (arte único) para que las entidades puedan realizar sus procesos de emisión, mientras que el otro se genera por el Derecho de Circulación de Tarjetas. Es importante mencionar que existen varias entidades que no adquieren sus plásticos a RTC ya que participan bajo la modalidad de “Arte Propio” en el cual mantiene una negociación directa con el fabricante.

Para el año 2019 se había considerado generar una campaña de colocación de tarjetas mediante promociones y campañas cofinanciadas entre RTC y las entidades, iniciativa con la cual se esperaba colocar cerca de 86.000 tarjetas adicionales en el año. Por diferentes motivos no fue posible generar dicho proceso, sin embargo, las entidades participantes del servicio han logrado potenciar la colocación gracias a la activación y masificación del servicio de compras, manteniendo un promedio de colocación para el 2019 de 10.000 tarjetas por mes.

La contribución al margen generado es del 10% y con relación al presupuesto se llega al 131% de cumplimiento.

Si bien no se colocaron las tarjetas esperadas, con el índice de uso superior al presupuestado se logran cumplir las proyecciones transaccionales. El costo que se esperaba cancelar por la circulación de las tarjetas en interacción con la otra red, no llegó a ser ejecutado en su totalidad.

2.2.1.3. ALIA

Los esfuerzos realizados por RTC para incrementar los servicios que presta la tarjeta de débito emitida por las entidades miembro de la Red COONECTA, mediante la alianza con la franquicia local ALIA, con el fin de permitir que la tarjeta realice compras en los establecimientos afiliados a dicha red, han sido de gran aporte para los procesos de colocación de tarjetas. Si bien se han incrementado el rubro de colocación, por sí mismo las transacciones de compras han marcado un crecimiento mejor que el presupuestado. Se esperaba que las tarjetas puedan realizar USD. 2.800 millones, sin embargo, el promedio fue casi USD 4.000 millones.

2.2.1.4. Otro costos redes de tarjetas

Conforme lo mencionado en el punto 2.2.1, este rubro corresponde a costos de la Red de Cajeros Automáticos y Tarjetas de Débito que se aplican a tres líneas de negocio y que no pueden ser imputables a uno en particular.

2.2.2. Otras líneas de negocio

De las líneas de negocio que contribuyen con menos del 10%, a continuación, se realizará un análisis general, sin embargo, es necesario explicar con mayor profundidad el servicio de Billetera Móvil, por sus particularidades.

2.2.2.1. Billetera Móvil BICOO

La Red COONECTA logró un hito importante en el año 2019, que fue liberar en producción el servicio de Billetera móvil BICOO de forma paralela con el proyecto del resto del sistema financiero. En la primera fase se logró integrar a 5 entidades que fueron parte del piloto y por circunstancias ajenas a RTC y más bien por la relación con la otra red nacional, ya que no se logró establecer un marco contractual entre ambas y como resultado tampoco fue factible desarrollar el modelo contractual con las entidades participantes.

La liberación en producción generó la activación de una serie de costos necesarios para la operación del servicio que alcanzaron los USD\$ 55 mil, lo que representa el -3% del margen, con respecto al cumplimiento presupuestario, se dejó de percibir margen por un valor de USD\$ 290 mil.

Para el 2020 se plantean aplicar algunas estrategias tendientes a masificar el servicio, a la mayoría de las entidades dentro y fuera de la Red COONECTA.

2.2.2.2. Call Center:

Con el objetivo de apoyar a las entidades en el cumplimiento normativo, el cual obligaba a las emisoras de tarjetas a contar con un canal de atención 24/7 para las emergencias con la tarjeta débito; RTC implementó en el año 2018 el servicio de call center. De forma paulatina las entidades cumplieron sus procesos de integración, alcanzando las 31 entidades que habían sido presupuestadas para dicho servicio el que contribuye con un 3% al margen, cubriendo todos sus costos gracias al esquema de negocio aplicado. Se espera que este servicio también pueda apoyar otra línea de negocio como lo es la Billetera Móvil.

2.2.2.3. Notificaciones por mensaje de texto (SMS)

El servicio de notificaciones se encuentra en su gran parte atado al volumen de transacciones generadas por las tarjetas de débito en cajeros automáticos y compras. El comportamiento se encuentra estrechamente relacionado con los servicios antes mencionados y se complementa con las notificaciones masivas que ejecutan las entidades. Se ha buscado diversificar el servicio para que las entidades puedan utilizar todos sus beneficios y mantener una comunicación efectiva con los socios.

2.2.2.4. Ventanilla móvil

En los últimos años se ha venido reduciendo las licencias colocadas del servicio de Ventanilla Móvil, esto debido a la integración directa que tienen las entidades en sus Core Financieros, para extender sus actividades de recaudación. La contribución es del 1% y se ha planteado cerrar la línea de negocio debido a otros proyectos que pueden, de mejor manera disponibilizar esa recaudación.

2.2.2.5. Venta de equipos

Para el proceso de activación de tarjetas se realiza mediante la utilización de equipos Pin Pad. para lo cual RTC a logrado negociar con proveedores del exterior para que las entidades puedan adquirirlos a costos reducidos. La colocación de estos equipos será paulatina conforme los adquiridos anteriormente se vuelvan obsoletos. Este rubro es menor que el del año anterior, ya que se incluía la venta de mini impresoras para el servicio de Ventanilla Móvil, equipos que a la fecha ya no se cuenta con stock.

2.2.2.6. Ingreso a la Red COONECTA

El valor de ingreso a la red no se ha proyectado, sin embargo, se alcanzó la integración de una entidad para participar en la Red de Cajeros Automáticos y Tarjetas de Débito.

2.2.2.7. Bono de Desarrollo Humano

El caso particular del pago del BDH se encuentra creciendo de forma constante a nivel transaccional de cerca del 16%, esto por la inclusión de puntos de atención de las entidades participantes. La base de beneficiarios no ha sido modificada.

2.2.2.8. Remesas

El servicio de remesas ha presentado un decrecimiento en los últimos años, estos cambios han sido esperados y presupuestados. Siendo así el margen se ha cumplido casi en su totalidad. A la fecha no se han generado estrategias sobre esta línea de negocio, ya que se ha otorgado prioridad al fortalecimiento de la Red de Cajeros y Tarjetas mediante la emisión de tarjetas con franquicia internacional, que puede incluso presentar alternativas a este producto.

2.2.2.9. SUPA

En el año 2019 y comparado con el anterior, las recaudaciones de pensiones alimenticias han presentado un incremento del 8% a nivel de transacciones y un 12% en el monto transaccionado. Este crecimiento se genera gracias a la inclusión de puntos de recaudación por parte de las entidades participantes.

2.2.2.10. Recaudación SRI

Esta línea de negocio no ha sido fortalecida en los últimos años, se mantienen la cantidad de entidades participantes y el incremento se genera de igual manera que en los otros servicios de recaudación por el incremento de puntos.

2.3. Análisis de relevancia de clientes por línea de Negocio.

A continuación, se presenta un resumen de los márgenes aportados por los 10 principales clientes de la red en todos los servicios (se ha excluido a la línea de Billetera Móvil debido a que pese a que existieron costos no se generaron ingresos vinculados a este servicio lo que distorsiona la rentabilidad real por cliente):

RANKING	ABA	entRazonSocial	MARGEN GENERAL	MARGEN SOBRE ING	MARGEN GENERAL
			POR IFI	GENERAL POR IFI	POR IFI % SOBRE TOTAL
1	205	CACPE BIBLIAN LTDA	\$97.349,64	49,72 %	5,36%
2	209	COOP. A/C CACPECO LTDA	\$95.641,65	45,60 %	5,27%
3	208	COOP. A/C DE LA PEQUENA EMPRESA PASTAZA LTDA	\$95.460,30	46,75 %	5,26%
4	233	COOP. A/C SANTA ANA LTDA	\$86.562,83	48,48 %	4,77%
5	201	COOP. A/C COOPROGRESO LTDA	\$76.196,22	43,43 %	4,20%
6	200	COAC TULCAN	\$72.455,39	56,57 %	3,99%
7	204	COOP. A/C SAN JOSE LTDA	\$68.973,57	37,38 %	3,80%
8	207	COOP. A/C MUSHUC RUNA	\$62.462,61	39,98 %	3,44%
9	231	COOP. A/C ONCE DE JUNIO LTDA.	\$53.606,75	45,72 %	2,95%
10	220	COOP. A/C CALCETA LTDA.	\$45.385,05	40,84 %	2,50%

Las 10 entidades que constan en el cuadro anterior corresponden al 13,16% de los clientes y generan el 41,55% del margen operativo de la empresa.

Como se puede observar, si bien existen clientes que aportan mayormente a la compañía en términos de margen operativo, no existe un alto grado de dependencia de un cliente en particular, hecho que ha evolucionado en los últimos años, ya que contrario a lo ocurrido en el año 2015 en el que la empresa se vio afectada por la salida de dos entidades de la red de cajeros automáticos y tarjetas de débito (principal línea de negocio de la compañía) que concentraba por si sola cerca del 30% de la transaccionalidad de toda la red, a la fecha el aporte de las entidades es mucho más diversificado.

2.3.1. Detalle por líneas de Negocio.

A continuación, se presenta un detalle del aporte de los 10 principales clientes por línea de negocio.

ABA	entRazonSocial	REDES DE TARJETAS	RECAUDACION Y PAGO DE TERCEROS	CALL CENTER	REMESAS	SMS NOTIFICACIONES	VENTANILLA MOVIL	VENTA DE EQUIPOS	Total general
205	CACPE BIBLIAN LTDA	\$87.219,57	\$4.408,97	\$1.557,11	\$2.045,28	\$2.118,71			\$97.349,64
209	COOP. A/C CACPECO LTDA	\$89.933,70	\$2.496,80		(\$168,86)		\$3.200,00	\$180,01	\$95.641,65
208	COOP. A/C DE LA PEQUENA EMPRESA PASTAZA LTDA	\$91.756,63	\$2.540,43	\$1.299,52	(\$131,76)	(\$4,52)			\$95.460,30
233	COOP. A/C SANTA ANA LTDA	\$79.899,93	\$4.579,58	\$1.557,11		\$526,22			\$86.562,83
201	COOP. A/C COOPROGRESO LTDA	\$76.271,11	\$30,74		(\$105,63)				\$76.196,22
200	COAC TULCAN	\$72.346,37				\$109,02			\$72.455,39
204	COOP. A/C SAN JOSE LTDA	\$58.922,40	\$6.549,43	\$1.557,11	(\$149,65)	\$2.022,28		\$72,00	\$68.973,57
207	COOP. A/C MUSHUC RUNA	\$49.439,35	\$1.979,08	\$1.557,11	\$8.508,41	\$906,65		\$72,00	\$62.462,61
231	COOP. A/C ONCE DE JUNIO LTDA.	\$50.137,48	\$2.813,61		(\$176,67)	\$760,32		\$72,00	\$53.606,75
220	COOP. A/C CALCETA LTDA.	\$31.247,60	\$5.190,81	\$1.557,11	(\$9,71)	\$319,23	\$7.080,00		\$45.385,05

Debido a que la red de tarjetas es la línea con mayor rentabilidad absoluta, es lógico que en función de los resultados de esta última se determine la posición de cada cliente, un detalle a mayor nivel sobre esta línea de negocio se presenta a continuación:

ABA	entRazonSocial	RED ATMS		PARTICIPACION E INTEGRACIÓN RED ATMS	GESTIÓN DE ENLACES	OTROS RED DE ATMS	GENERACIÓN LLAVES	ALIA	TARJETAS DÉBITO	
		TRANSACCIONAL RED ATM	NO TRANSACCIONAL							
208	COOP. A/C DE LA PEQUENA EMPRESA PASTAZA LTDA	\$74.282,65	\$4.650,00	\$940,95	\$754,60		(\$0,46)	\$1.556,56	\$9.572,33	\$91.756,63
209	COOP. A/C CACPECO LTDA	\$76.547,09	\$4.920,00	\$940,95	\$394,60		\$48,75	\$1.795,82	\$5.286,50	\$89.933,70
205	CACPE BIBLIAN LTDA	\$59.686,79	\$23.457,29	\$940,95	\$394,60	\$1.200,00	\$64,61	\$1.398,59	\$76,74	\$87.219,57
233	COOP. A/C SANTA ANA LTDA	\$56.295,61	\$18.202,04	\$940,95	\$754,60		\$3,43	\$834,89	\$2.868,41	\$79.899,93
201	COOP. A/C COOPROGRESO LTDA	\$64.076,93	\$4.350,00	\$940,95				\$194,60	\$6.708,63	\$76.271,11
200	COAC TULCAN	\$62.334,52	\$4.440,00	\$940,95	\$754,60			\$15,80	\$3.860,50	\$72.346,37
204	COOP. A/C SAN JOSE LTDA	\$40.820,29	\$12.923,53	\$940,95	\$754,60	\$1.335,00	\$3,43	\$862,21	\$1.282,39	\$58.922,40
231	COOP. A/C ONCE DE JUNIO LTDA.	\$28.253,73	\$10.636,08	\$940,95	\$754,60			\$762,06	\$8.725,47	\$50.137,48
207	COOP. A/C MUSHUC RUNA	\$23.697,86	\$7.364,27	\$940,95	\$754,60			\$772,08	\$15.870,63	\$49.439,35
263	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO CHIBULEO LTDA	\$25.317,93	\$11.301,65	\$940,95	\$754,60			\$1.240,10	\$4.885,97	\$44.441,19
295	BANCO DE MIRO	\$95,43	\$812,89	\$40.979,69	\$1.174,60		\$3,43	\$68,09	\$2,00	\$43.136,13

A su vez la generación transaccional es el rubro más representativo en toda la red de cajeros automáticos, vale la pena realizar los esfuerzos necesarios tendientes a mejorar aún más los niveles de generación transaccional considerando que a hoy la organización ha invertido en varios frentes que permiten tener una capacidad instalada robusta, que soporta un nivel transaccional mucho mayor, lo cual impactaría positivamente a la Red y sus entidades participantes.

2.4. Análisis Integral de Gastos

Un detalle de la ejecución de los gastos, así como su evolución versus el año anterior lo tenemos a continuación:

	SALDO ACUMULADO	SALDO ACUM AÑO ANT	SALDO PRES. ACUM	VARIACIÓN RESPECTO A MISMO PERIODO AÑO ANT	VARIACIÓN VS PRES. ACUM	VARIACIÓN % RESP AÑO ANT	CUMPLIMIENTO PRES. ACUM	% PART
ORDINARIOS	\$1.401.758,45	\$1.272.775,72	\$1.780.163,37	\$128.982,73	(\$378.404,92)	10,13 %	78,74 %	95,95%
GASTOS PERSONAL	\$723.484,17	\$649.216,27	\$918.270,07	\$74.267,90	(\$194.785,90)	11,44 %	78,79 %	51,61%
BENEFICIO SOCIAL	\$113.665,05	\$97.218,58	\$142.103,73	\$16.446,47	(\$28.438,68)	16,92 %	79,99 %	15,71%
IESS	\$61.014,30	\$54.399,79	\$79.515,80	\$6.614,51	(\$18.501,50)	12,16 %	76,73 %	8,43%
NÓMINA	\$477.287,02	\$430.235,21	\$605.238,05	\$47.051,81	(\$127.951,03)	10,94 %	78,86 %	65,97%
OTROS GASTOS NÓMINA	\$71.517,80	\$67.362,69	\$91.412,49	\$4.155,11	(\$19.894,69)	6,17 %	78,24 %	9,89%
GASTOS GENERALES	\$544.971,48	\$517.584,02	\$729.038,13	\$27.387,46	(\$184.066,65)	5,29 %	74,75 %	38,88%
DEPRECIACIÓN, AMORTIZACIÓN Y RECONOCIMIENTOS	\$130.318,01	\$119.280,12	\$110.693,74	\$11.037,89	\$19.624,27	9,25 %	117,73 %	23,91%
GASTOS DE VENTA	\$155.716,50	\$78.914,30	\$225.968,04	\$76.802,20	(\$70.251,54)	97,32 %	68,91 %	28,57%
MANTENIMIENTO Y ADMINISTRACIÓN	\$154.164,72	\$194.927,48	\$205.560,18	(\$40.762,76)	(\$51.395,46)	-20,91 %	75,00 %	28,29%
SERVICIOS PRESTADOS POR TERCEROS	\$104.772,25	\$124.462,12	\$186.816,16	(\$19.689,87)	(\$82.043,91)	-15,82 %	56,08 %	19,23%
GASTOS FINANCIEROS	\$85.440,41	\$58.504,21	\$82.252,81	\$26.936,20	\$3.187,60	46,04 %	103,88 %	6,10%
COMISIONES BANCARIAS	\$18.176,26	\$19.233,39	\$19.233,39	(\$1.057,13)	(\$1.057,13)	-5,50 %	94,50 %	21,27%
INTERES FINANCIAMIENTO	\$45.141,58	\$26.684,73	\$54.833,33	\$18.456,85	(\$9.691,75)	69,17 %	82,33 %	52,83%
OTROS GASTOS FINANCIEROS	\$22.122,57	\$12.586,09	\$8.186,09	\$9.536,48	\$13.936,48	75,77 %	270,25 %	25,89%
OTROS GASTOS EXTRAORDINARIOS	\$46.930,65	\$47.287,26	\$50.400,00	(\$356,61)	(\$3.469,35)	-0,75 %	93,12 %	3,35%
GASTOS JUDICIALES EXTRAORDINARIOS	\$46.930,65	\$47.287,26	\$50.400,00	(\$356,61)	(\$3.469,35)	-0,75 %	93,12 %	100,00%
GASTOS IMPUESTOS OPERACIONES CONTINUAS	\$931,74	\$183,96	\$202,36	\$747,78	\$729,38	406,49 %	460,44 %	0,07%
OTROS	\$59.115,56			\$59.115,56	\$59.115,56	0,00 %	0,00 %	4,05%
OTROS GASTOS EXTRAORDINARIOS	\$59.115,56			\$59.115,56	\$59.115,56	0,00 %	0,00 %	100,00%
OTROS	\$59.115,56			\$59.115,56	\$59.115,56	0,00 %	0,00 %	100,00%
Total general	\$1.460.874,01	\$1.272.775,72	\$1.780.163,37	\$188.098,29	(\$319.289,36)	14,78 %	82,06 %	100,00%

La ejecución de gastos en términos generales es del 82%, lo que es consistente con la ejecución general del margen, por otro lado, el gasto comparado con el año 2018 refleja un incremento de (\$188 mil) 14.78%.

Una explicación más a detalle de estas variaciones las veremos a continuación:

2.4.1. Gastos de personal

Si bien los gastos de nómina comparados con el año 2018 se incrementaron en un 11% debido principalmente a la incorporación de dos plazas de trabajo y el aumento salarial realizado a partir de abril de 2019, la ejecución presupuestaria de este rubro fue de tan solo un 79% debido a que no se contrató el personal que se tenía previsto desde inicios del 2019, parte de estas contrataciones se las realizó en el último trimestre del año, sin embargo la mayoría de las vacantes que se tenían previstas aún siguen disponibles. Los beneficios sociales evidentemente tienen el mismo comportamiento dado que son calculados en función de la Nómina.

El rubro de gastos de personal en su conjunto corresponde al 51% del gasto total de la empresa, siendo el rubro más representativo al ser una empresa de servicios, lo cual permite mantener una empresa en marcha con una capacidad instalada robusta, sin embargo, al ser un gasto de naturaleza fija, demanda de la organización mantener niveles de ventas considerables para efectos de optimizar este recurso.

2.4.2. Gastos generales

2.4.2.1. Depreciaciones y amortizaciones

Las depreciaciones y amortizaciones son de los pocos rubros que tuvieron una ejecución mayor al rubro presupuestado, lo anterior debido a que las inversiones realizadas en el fortalecimiento de la infraestructura general de la compañía han sido considerables, hecho por el cual el rubro fijo de depreciaciones y amortizaciones también creció frente al año 2018, año considerado como base para presupuestar el 2019.

Un hecho relevante que justifica en parte las variaciones frente al presupuesto y al año anterior es que a partir de marzo de 2019 se comenzó a depreciar el inmueble adquirido por la compañía, mientras que en el presupuesto se tenía previsto que este gasto se incorpore recién a mediados de año, lo anterior si bien incrementó el rubro de depreciaciones, el gasto de canon de arrendamiento disminuyó, lo que represento un ahorro de más de \$1.000,00 mensuales. Este rubro representa el 23% de todos los gastos generales.

2.4.2.2. Gastos de ventas

Los gastos comerciales y de ventas si bien fueron superiores en 97% en comparación con el año 2018, la ejecución de los mismos estuvo muy por debajo de lo presupuestado con un cumplimiento del 68%, lo anterior debido a que con miras a incrementar los niveles transaccionales se generaron varios esfuerzos comerciales para este fin, consiguiendo mejorar los niveles de uso y colocación de tarjetas de toda la red, lo que a su vez contribuyo en los márgenes obtenidos, sin embargo, las inversiones que se tenía previstas realizar, sobre todo en mercadeo, eran mucho mayores, que una vez que la situación general del país lo permita se puedan retomar estas acciones publicitarias y promocionales.

Cabe destacar que pese a que el cumplimiento de estos rubros fue bajo, los niveles de transaccionalidad alcanzados son muy cercanos a los presupuestados, alcanzando las metas propuestas con una inversión menor.

Este rubro representa el 28,57% de los gastos generales, siendo el más representativo de este grupo.

2.4.2.3. Mantenimiento y Administración

Los gastos vinculados al mantenimiento y administración, tuvieron una ejecución menor a la presupuestada y al año anterior.

Entre las principales variaciones resaltan las siguientes: i) decremento del *Canon de Arrendamiento* debido a que la compra de las oficinas se concretó antes de lo esperado, ii) decremento en *Gasto de Suministros*, ya que se tomaron las medidas pertinentes para generar un ahorro, adicionalmente coincide que el año 2018 la empresa se mudó a las nuevas oficinas por lo que tuvo un gasto superior al ordinario, iii) *Mantenimiento y reparaciones*, al tratarse de oficinas recién remodeladas no requirió de mayores gastos en este sentido contrario a lo sucedido durante el año 2018, iv) *Impuestos y contribuciones* mayores a los presupuestados y a los presentados el año anterior debido al pago de los impuestos vinculados a la compra de las oficinas.

Este rubro representa el 28.29% de los gastos generales, siendo el segundo más representativo de este grupo.

2.4.2.4. Servicios prestados por terceros.

Los servicios prestados por terceros tuvieron un decremento del 15% respecto al año anterior % y una ejecución de tan solo el 56%; lo anterior debido a que el año 2018 por la coyuntura de dicho año (sobre todo las calificaciones requeridas por los órganos de control) se mantuvo un nivel de contratación mayor al ordinario, sumado a que RTC consciente de que existieron ingresos que no tuvieron la ejecución esperada, realizó esfuerzos para poder optimizar los recursos propios y disminuir el nivel de consultorías y servicios prestados por terceros.

El comportamiento descrito en el párrafo anterior inclusive considera un aumento en gastos legales que por su naturaleza no se tenían previstos como son los derivados del asesoramiento y la preparación de los reclamos presentados a los organismos de control por la renovación del convenio de interconexión interredes con Banred, por lo que ese rubro tiene una ejecución del 160%.

En general los servicios prestados por terceros tienen una participación en el gasto general del 19%, la menor participación de los rubros que componen este grupo.

2.4.3. Gastos Financieros

Los gastos financieros fueron superiores a los del año 2018 indudablemente por la emisión de obligaciones, cuya primera colocación fue en febrero de 2019 por lo que el interés de casi todo el año fue imputado al ejercicio 2019.

Las diferencias respecto presupuesto, en el grupo de intereses financieros de aproximadamente \$9.000 se compensa con gran parte de la variación en el grupo de otros gastos financiero, lo anterior debido a que para efectos de presupuestar, se consideraron como parte del gasto interés la amortización de los otros costos incurridos para operativizar la emisión, como son el pago a la calificadora de riesgos y a la casa de valores por lo que en el registro estos rubros se los considero como otros gastos financieros.

Los paorximadamente USD\$4 mil restantes de la variación en los otros gastos financieros, corresponde a un pago de ISD mayor al presupuestado, lo anterior debido a que al finalizar el 2018 existieron algunos pasivos con WNET y WSG pendientes de pago, mismos que fueron cancelados a inicios del 2019.

2.4.4. Otros Gastos Extraordinarios

Corresponden a los gastos legales derivados del juicio con Datacarrier, mismo que durante el año 2019 tuvo una resolución a favor de RTC, por lo que se prevé que el mismo va a tender a bajar en el corto plazo y desaparecer en el mediano.

El comportamiento de este rubro versus el año 2018 no tuvo mayor variación, a su vez tuvo una ejecución del 93% muy cercana a lo que se tenía previsto.

2.4.5. Otros

Compuesto principalmente por el deterioro de las cuentas por cobrar a WOCCU y Hugo Reyes, cuentas sobre las que no se tiene una probabilidad cierta de cobro y, dado que las mismas han sido observadas en los últimos informes de auditoría e inclusive han existido pedidos expresos de la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros para deteriorarlas, dicho castigo se lo realizó con cargo al ejercicio económico 2019, este rubro al ser extraordinario evidentemente no estaba presupuestado.

A continuación se observa un resumen gráfico de la ejecución de los gastos:

GASTOS ACUMULADOS

2.000.000
1.800.000
1.600.000
1.400.000
1.200.000
1.000.000
800.000
600.000
400.000
200.000
0

	Jan-2019	Feb-2019	Mar-2019	Apr-2019	May-2019	Jun-2019	Jul-2019	Aug-2019	Sep-2019	Oct-2019	Nov-2019	Dec-2019
— SALDO ACUMULADO POSITIVO	95.530	198.783	299.393	409.836	517.341	615.861	725.814	854.255	993.900	1.108.463	1.239.408	1.460.874
— SALDO PRES. ACUM	144.071	288.141	432.212	587.210	738.708	884.790	1.040.922	1.190.345	1.333.352	1.488.317	1.637.157	1.780.163
— SALDO ACUM AÑO ANT	93.741	179.677	288.282	400.428	517.176	625.527	730.225	831.547	925.304	1.039.073	1.154.761	1.272.776

GASTOS MES

250.000
200.000
150.000
100.000
50.000
0

	Jan-2019	Feb-2019	Mar-2019	Apr-2019	May-2019	Jun-2019	Jul-2019	Aug-2019	Sep-2019	Oct-2019	Nov-2019	Dec-2019
— SALDO MES	95.530	103.253	100.611	110.443	107.505	98.519	109.953	128.441	139.645	114.563	130.944	221.466
— SALDO PRES. MES	144.071	144.071	144.071	154.998	151.498	146.082	156.132	149.423	143.007	154.965	148.840	143.007
— SALDO MES AÑO ANTERIOR	93.741	85.937	108.605	112.146	116.748	108.351	104.699	101.321	93.757	113.769	115.688	118.014

3. INFORME SOBRE LAS INVERSIONES REALIZADAS CON LOS APORTES DE CAPITAL Y COLOCACIÓN DE OBLIGACIONES

3.1. Introducción

La administración de RTC ha venido trabajando en un portafolio de proyectos con un horizonte de ejecución en el corto, mediano y largo plazo.

En mayo de 2018 el proyecto de billetera móvil BICOO fue marcado como prioritario a corto plazo para RTC, puesto que la coyuntura general y las expectativas de las instituciones financieras populares y solidarias requerían la creación de esta plataforma de pagos móviles. De forma adicional, RTC presentó las necesidades de liquidez para implementar entre otros proyectos que son los siguientes:

- Proyecto de Billetera Móvil BICOO.
- Desarrollo de nuevas funcionalidades dentro de la Plataforma de pagos Móviles BICOO.
- Migración de Switch Front End.
- Emisión y procesamiento de tarjetas VISA.
- Compra de Oficinas.

En el año 2018, RTC no poseía activos fijos que puedan ser utilizados como garantía para acceder a préstamos en las instituciones financieras. Por este motivo la administración encontró como medidas de financiamiento factibles a i) capitalización de accionistas, ii) emisión de obligaciones.

3.2. Financiamiento

3.2.1. Proceso de capitalización

La Junta del 18 de mayo de 2018, consciente de la importancia de los proyectos de RTC y su aporte a la Economía Popular y Solidaria; resolvió autorizar un incremento de capital por numerario (líquido) de hasta USD\$ 1.240.000,00 (un millón doscientos cuarenta mil dólares de los Estados Unidos de América).

La administración de RTC pone a conocimiento de la Junta General Extraordinaria de Accionistas (JGEA) celebrada el 13 de noviembre de 2018, que sólo se logró capitalizar un total de USD\$ 556.000,00 (quinientos cincuenta y seis mil dólares de los Estados Unidos de América). La JGEA autorizó a que se amplíe el plazo hasta el 17 de enero de 2019, para que el saldo no suscrito de USD\$ 684.000,00 (dólares de los Estados Unidos de América) sea puesto a disposición de accionistas interesados, y/o terceros.

Finalizado el 17 de enero de 2019, la administración de RTC logró captar los recursos para capitalizar el 100% del monto aprobado por la Junta General Extraordinaria de Accionistas

Para instrumentar legalmente el proceso de capitalización, la administración elaboró el documento de aumento de capital (reforma de estatutos), mismo que tiene el carácter de escritura pública y el cual fue notariado y marginado. Posteriormente se inscribe el proceso en el Registro Mercantil. Este organismo se encarga de remitir el proceso a la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, la cual aprueba el proceso de capitalización efectuado.

Al presentar el proceso al Registro Mercantil, este informó que el incremento en más de 10 veces del capital accionario requiere de una revisión ex ante de la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros. En este sentido, este órgano de control, inicia una

evaluación del proceso de capitalización, pero se remite también al realizado en el año 2015 (mediante escritura pública) y posteriormente al proceso de capitalización del año 2018, lo cual genera una demora de esta entidad para concretar el proceso.

3.2.2. Proceso de emisión de obligaciones

La Junta General Extraordinaria de Accionistas celebrada el 18 de mayo de 2018 aprobó también un proceso de emisión de obligaciones para RTC de hasta USD\$ 1.200.000,00 (un millón doscientos mil dólares de los Estados Unidos de América).

La administración de RTC, empezó el procedimiento administrativo y legal para poder colocar sus obligaciones al mercado. Entre las acciones más importantes se encuentran:

- El 27 de julio 2018, RTC contrató a una calificadora de Riesgos para que la emisión de obligaciones sea más atractiva, por su seguridad, para el mercado y además que el procedimiento de aprobación de la emisión con la Superintendencia de Compañías sea más sencillo. La calificadora otorgó a RTC una calificación de “AA” (buena capacidad de pago de capital e intereses para plazos pactados).
- El 25 de octubre de 2018, RTC obtuvo el certificado de emisor nacional de valores del sector no financiero en el segmento del Registro Especial Bursátil (REB) y la resolución aprobatoria de emisión de obligaciones de largo plazo, dentro de la Superintendencia de Compañías.
- El 5 de noviembre 2018, se obtuvo la aprobación de emisión de obligaciones de RTC por parte de la Bolsa de Valores de Quito, para que se pueda iniciar la negociación de valores a partir del 6 de noviembre de 2018.

Las condiciones en la cual se aprobó la emisión de obligaciones:

CLASE	MONTO (USD)	PLAZO (días)	TASA (anual)	AMORTIZACIÓN CAPITAL	PAGO INTERESES
A	600.000	1.080	7.00%	Trimestral	Trimestral
B	400.000	1.080	7.00%	Trimestral	Trimestral
C	200.000	1.080	7.00%	Trimestral	Trimestral

Número y valor nominal de las obligaciones: El valor mínimo por cada obligación emitida es de USD\$ 1.000,00 (dólares de los Estados Unidos de América). El valor máximo de compra corresponde al valor máximo de cada clase.

Agente pagador y desmaterializador: DEPÓSITO CENTRALIZADO DE COMPENSACIÓN Y LIQUIDACIÓN DE VALORES DECEVALE S.A. Es el encargado de intermediar los pagos entre el emisor y el inversor. Además, entrega al inversor el título valor de la emisión.

Resguardos de la emisión:

- Mantener la relación de los activos libres de gravamen sobre obligaciones en circulación en 125%, durante el plazo de vigencia de la emisión.
- Mantener un indicador de endeudamiento (Pasivo Total / Activo Total) no mayor a 0.90 veces durante el plazo de vigencia de la emisión.

Por las condiciones del mercado, la colocación de las obligaciones se realizó con un castigo en el precio, un rendimiento para los inversores del 9%.

Desde la aprobación de la emisión de obligaciones en el mercado de valores, RTC ha cumplido con todas las responsabilidades derivadas de esta operación, entre las cuales cabe mencionar:

- Actualización semestral de la calificación de riesgo (manteniendo calificación AA).
- Reportes periódicos de información acorde a las estructuras de SCVS.
- Pago oportuno de cupones (capital e interés).
- Envío de información en nuestra condición de empresa de interés público.
- Cumplimiento de las obligaciones de los resguardos de la emisión.

3.3. Fuentes y usos

Un detalle cronológico del flujo de caja de estos recursos y las inversiones realizadas lo encontraremos a continuación:

FECHA	(+) APORTES	(+) EMISION OBLIGACIONES	SALDO RECAUD.	(-) INVERSIONE	SALDO FLUJO
May-18	\$ 100.000,00		\$ 100.000,00	\$ 25.000,00	\$ 75.000,00
June-18	\$ 105.000,00		\$ 205.000,00	\$ 25.000,00	\$ 155.000,00
July-18	\$ 39.000,00		\$ 244.000,00	\$ -	\$ 194.000,00
August-18			\$ 244.000,00	\$ 43.684,78	\$ 150.315,22
September-18			\$ 244.000,00	\$ -	\$ 150.315,22
October-18			\$ 244.000,00	\$ 2.280,38	\$ 148.034,84
November-18	\$ 115.250,00		\$ 359.250,00	\$ 139.714,71	\$ 123.570,13
December-18	\$ 249.750,00		\$ 609.000,00	\$ 98.743,33	\$ 274.576,79
January-19	\$ 140.250,00		\$ 749.250,00	\$ 13.743,33	\$ 401.083,46
February-19	\$ 32.375,00	\$ 445.235,64	\$ 1.226.860,64	\$ 387.743,33	\$ 490.950,77
March-19	\$ 127.125,00	\$ 17.604,08	\$ 1.371.589,72	\$ 16.103,31	\$ 619.576,54
April-19	\$ 106.875,00		\$ 1.478.464,72	\$ 14.065,76	\$ 712.385,77
May-19	\$ 69.875,00		\$ 1.548.339,72	\$ -	\$ 782.260,77
June-19	\$ 115.750,00	\$ 1.926,86	\$ 1.666.016,58	\$ -	\$ 899.937,63
July-19	\$ 38.750,00		\$ 1.704.766,58	\$ -	\$ 938.687,63
August-19		\$ 9.641,91	\$ 1.714.408,49	\$ 7.670,43	\$ 940.659,11
September-19		\$ 10.063,40	\$ 1.724.471,89	\$ -	\$ 950.722,51
October-19		\$ 11.804,23	\$ 1.736.276,12	\$ 89.062,53	\$ 873.464,21
November-19		\$ 10.878,98	\$ 1.747.155,10	\$ 22.610,93	\$ 861.732,26
December-19		\$ 5.826,99	\$ 1.752.982,09	\$ -	\$ 867.559,25
January-20			\$ 1.752.982,09	\$ 69.811,59	\$ 797.747,66
February-20		\$ 1.350,45	\$ 1.754.332,54	\$ -	\$ 799.098,11
March-20			\$ 1.754.332,54	\$ -	\$ 799.098,11
April-20			\$ 1.754.332,54	\$ 120.530,00	\$ 678.568,11
May-20			\$ 1.754.332,54	\$ -	\$ 678.568,11
June-20			\$ 1.754.332,54	\$ -	\$ 678.568,11

El detalle de las inversiones realizadas es el siguiente:

	2018	2019	2020	Total general
Etiquetas de fila				
ADMINISTRATIVO		\$374.000,00		\$374.000,00
COMPRA INMUEBLE		\$374.000,00		\$374.000,00
BICOO	\$278.586,54	\$47.563,09		\$326.149,63
COMPRA INTANGIBLES	\$107.352,00	\$8.159,34		\$115.511,34
COMPRA OTROS ACTIVOS	\$77.000,00	\$30.000,00		\$107.000,00
COMPRA PPE	\$94.234,54	\$9.403,75		\$103.638,29
ICARO	\$55.836,67	\$90.236,54	\$69.811,59	\$215.884,80
COMPRA INTANGIBLES	\$28.350,00	\$17.906,28		\$46.256,28
COMPRA OTROS ACTIVOS	\$27.486,67	\$54.973,33		\$82.460,00
COMPRA PPE		\$17.356,93	\$69.811,59	\$87.168,52
VISA		\$39.200,00	\$120.530,00	\$159.730,00
COMPRA INTANGIBLES		\$22.250,00		\$22.250,00
COMPRA OTROS ACTIVOS		\$16.950,00	\$120.530,00	\$137.480,00
Total general	\$334.423,21	\$550.999,63	\$190.341,59	\$1.075.764,43

Cabe indicar que a la fecha se ha realizado ya el pago de capital e interés de la porción correspondiente de las obligaciones colocadas conforme el siguiente detalle con recursos obtenidos por la operación propia de la compañía:

Etiquetas de fila	PAGO CAPITAL	PAGO INTERES	MONTO PAGADO
2019	\$124.494,76	\$23.905,27	\$148.400,03
may	\$40.295,42	\$8.462,04	\$48.757,45
ago	\$40.477,24	\$7.791,87	\$48.269,10
nov	\$43.722,10	\$7.651,37	\$51.373,47
2020	\$91.452,54	\$13.602,03	\$105.054,57
feb	\$45.638,77	\$7.188,11	\$52.826,88
may	\$45.813,77	\$6.413,93	\$52.227,70
Total general	\$215.947,30	\$37.507,31	\$253.454,60

Adicionalmente los rubros recibidos por parte de los aportes de capital y colocación de las obligaciones en mención, contribuyó en una etapa inicial a compensar varios pasivos derivados de los mismos proyectos estratégicos cancelados previo a contar con los recursos en mención, inversiones que además se cubrió con el capital de trabajo generado por la operación de la compañía.

Por otro lado, conforme consta en el flujo general de recursos recibidos y utilizados a la fecha, existe un excedente de aproximadamente \$678 mil, mismo que ha sido diversificado de la siguiente manera:

Detalle	Valor
INVERSIONES CORTO PLAZO COOP BIBLIAN	\$ 200.928,28
INVERSIONES CORTO PLAZO TULCAN	\$ 30.582,80
INVERSIONES CORTO PLAZO COOP 9 DE OCTUBRE	\$ 51.239,90
INVERSIONES CORTO PLAZO COOP BIBLIAN CUENTA GOLD	\$ 300.000,00
Total	\$ 582.750,98

(-) Flujo positivo de recursos:	\$ 678.568,11
Valor incorporado al capital de trabajo de RTC	\$ 95.817,13
% Sobre el total de los recursos	8%

Como se puede observar en el cuadro anterior si bien a la fecha por varios motivos no se han ejecutado todos los recursos recopilados en su momento, con ánimos de rentabilizar estos fondos RTC ha constituido un portafolio de inversiones a corto plazo (30 días en promedio) con una tasa promedio de 4,63%.

Las perspectivas de uso de estos recursos en el corto plazo son las siguientes:

- Constitución de un colateral para operativizar los procesos de compensación con VISA
- Fondeo inicial de recursos en cuentas de compensación VISA (domestica e internacional)

3.4. Resumen de la tasa efectiva de la emisión de obligaciones

Etiquetas de fila	EMISION NOMINAL	EMISION NETA	Promedio de TASA EFECTIVA
1076	\$150.000,00	\$137.046,64	13,15%
1276	\$300.000,00	\$274.155,33	13,14%
1544	\$15.245,00	\$13.936,45	13,11%
1750	\$1.400,00	\$1.287,07	15,09%
1802	\$18.300,00	\$16.738,33	13,08%
4506	\$2.000,00	\$1.830,25	13,51%
7589	\$10.000,00	\$9.178,21	13,82%
9309	\$10.348,68	\$9.511,35	13,71%
9703	\$4.000,00	\$3.675,29	13,73%
10144	\$8.100,00	\$7.449,54	13,66%
12573	\$11.250,00	\$10.349,34	14,26%
13173	\$6.000,00	\$5.522,40	14,22%
Total general	\$536.643,69	\$490.680,20	13,71%

Para efectos de calcular la tasa efectiva de las obligaciones colocadas se consideraron además los costos vinculados a la emisión, como son:

- Honorarios de casa de valores por asesoría en el proceso previo a la emisión
- Honorarios calificación de riesgo inicial
- Comisión por colocación Casa de Valores
- Comisión por colocación Bolsa de Valores
- Castigo en el precio para mejorar el rendimiento y hacerlas más competitiva
- Otros vinculados a la emisión

Considerando todos estos factores la tasa promedio efectiva del proceso de emisión es de 13,71%.

Lo anterior denota que si bien la tasa inicial esperada era más baja partiendo del supuesto que se iban a colocar todo el monto aprobado (\$1,2 millones) ,con lo cual la amortización de los costos fijos tendía a bajar, esta opción de financiamiento fue la alternativa más conveniente debido a que la realidad de RTC en su momento era que no contaba con Bienes Inmuebles u otras garantías reales, que permitan establecer colaterales que faciliten otras posibilidades de financiamiento más convenientes.

4. PERSPECTIVAS A FUTURO

4.1. Antecedentes

El 29 de febrero 2020, ingresó el virus Covid19 al Ecuador. Esta enfermedad fue incrementando paulatinamente su contagio a la población ecuatoriana ocasionando medidas por parte del estado como las siguientes:

- El 11 de marzo 2020, el Presidente de la República dispone declarar emergencia sanitaria por la pandemia y la prohibición de eventos con más de 1.000 personas.
- El 13 de marzo 2020, se dispone prohibición de eventos masivos públicos y privados con más de 250 personas.
- El 14 de marzo 2020 se restringen vuelos internacionales, procesiones religiosas y eventos con más de 30 personas.
- Finalmente, el 16 de marzo 2020, se dispone restricciones de movilidad generalizadas que entran en vigencia desde el 17 de marzo 2020.

4.2. Coyuntura

La nueva realidad sanitaria tuvo diversos impactos, entre los cuales se mencionan:

- **Sanitario:** Las personas tratan de disminuir el contacto físico con otras personas. La gente trata de evitar el uso del dinero en efectivo por ser un posible medio de contagio de enfermedades.
- **Limitación de movilidad:** El gobierno establece medidas de restricciones de movilidad que impactan en la economía puesto que dificultan realizar transacciones financieras como compras y pagos presenciales de diversos bienes y servicios.
- **Escasez del circulante:** El Estado tiene dificultades para importar y distribuir especies monetarias para las transacciones en la economía. Lo anterior también impacta en la inyección de liquidez en la economía dolarizada.
- **Contracción económica:** Los efectos de la Pandemia ocasionan desaceleración de la economía, interrupción de flujos de intercambio, afectación en ingresos de los hogares y empresas, menor consumo.
- **Hábitos de consumo e intercambio:** Las personas cambian sus patrones de consumo priorizando ciertos bienes y servicios. Los patrones de intercambio tienen una fuerte presión para utilizar medios de pago digitales.

Acciones acordes a la nueva realidad:

El sector financiero de la economía popular y solidaria pone a disposición de sus socios, clientes y la sociedad en general, de soluciones para pagos y compras utilizando los medios de pago digitales.

Punto clave: El ecosistema integral de medios de pago electrónicos debe ser consolidado, porque la coyuntura actual del Ecuador y del Mundo ha cambiado varios hábitos de consumo y ha aumentado la demanda de medios de pago digitales.

4.3. Ecosistema de medios de pago

4.3.1. Esquema actual

El ecosistema actual de medios de pago en el Ecuador tiene importantes limitaciones:

- **Es concentrado:** Se ha dado prioridad a las grandes ciudades y cadenas de comercios, dejando un gran mercado desatendido.
- **Es necesario que exista volumen suficiente para generar economías de escala:** Las instituciones financieras de gran tamaño tienen mayor acceso a los medios de pago electrónicos por los costos de inversión que demandan.
- **Micro comercios excluidos:** No se toman en cuenta a tiendas de barrio, panaderías, abarrotes, farmacias populares, entre otros micro comercios.
- **No es de circuito cerrado:** Hay varias transacciones que aún requieren el uso de efectivo.

Actualmente, existe una amplia red de adquiriencia la cual ha sido formada por el sistema financiero privado. Esta red de adquiriencia se concentra en las grandes cadenas de comercios y grandes ciudades, pero deja de lado la adquiriencia de varios microcomercios y otras ciudades de menor tamaño.

Red COONECTA ha identificado la necesidad de generar alianzas para permitir integrar puntos de adquiriencia de los microcomercios excluidos. En el siguiente gráfico “Ecosistema de medios de pago actual”, se puede apreciar que el sistema financiero público y privado y el sector financiero popular y solidario no tienen acceso a un importante volumen de micro comercios existentes. **Ecosistema de medios de pago actual:**



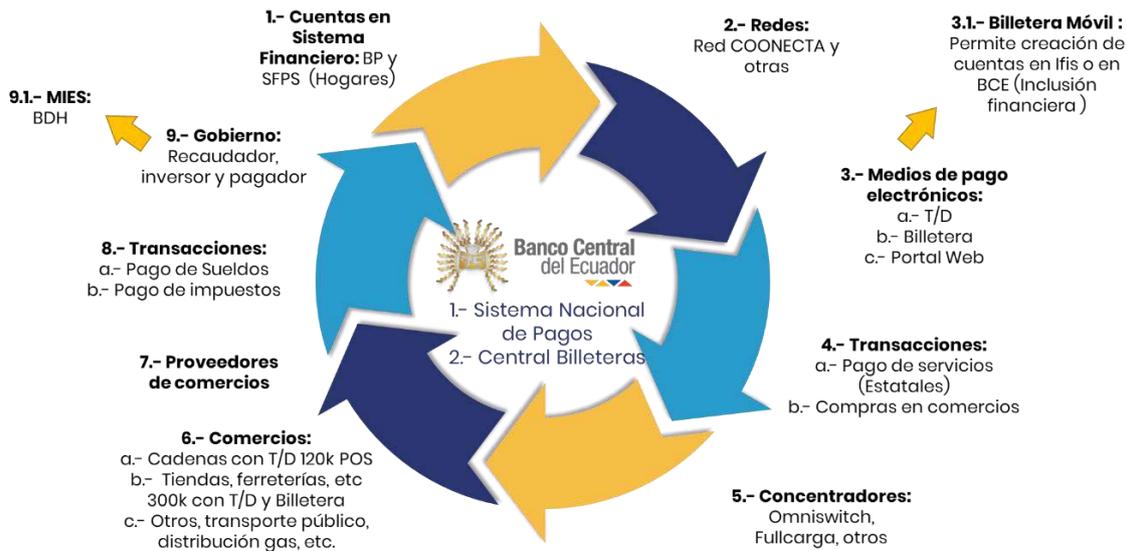
4.3.2. Esquema propuesto

En el país existen participantes del sector financiero público y privado y en especial del sector financiero popular y solidario, que continúan utilizando el efectivo físico para el pago en micro comercios. En el país hay cerca de 300 mil tiendas que podrían ser integradas a los medios de pago digitales y que tienen alto protagonismo con los consumidores por la ubicación geográfica de las personas.

Red COONECTA plantea una integración hacia redes integradoras de microcomercios, para permitir que los cuentahabientes de las entidades financieras de la Red COONECTA, puedan realizar pagos con débito a su cuenta y compras en micro comercios.

Lo anterior es el comienzo de un ecosistema más amplio, en el cual se pueden tener las siguientes interacciones:

Ecosistema de medios de pago propuesto:



1. **Cuentas en sistema financiero:** Se da inicio con la premisa que el dinero se mantiene en las instituciones financieras, en las cuentas de los hogares.
2. **Redes:** En el ecosistema existen las redes que otorgan acceso a las instituciones financieras hacia los medios de pago electrónicos.
3. **Medios de pago electrónicos:** Permiten usar de forma digital el dinero que los cuentahabientes tienen dentro de las instituciones financieras sin tener que transformarlo a efectivo.
4. **Transacciones:** Permiten realizar el pago de servicios y compras en micro comercios gracias a la efectiva integración entre las redes y los concentradores (integradores).
5. **Concentradores (Integradores):** Son actores que agrupan a micro comercios.
6. **Comercios y micro comercios:** Ingresan al mercado varios micro comercios que pueden ofrecer distintos bienes y servicios cerca de los lugares de residencia de las personas.
7. **Proveedores de comercios:** Se deberá integrar a los proveedores de comercios que son los que abastecen a los micro comercios de los insumos para brindar sus bienes o servicios.
De esta forma los micro comercios usarán medios de pagos digitales para pagar a sus proveedores.
8. **Transacciones proveedores:** Los proveedores de micro comercios no tendrán la necesidad de aceptar dinero en efectivo y el dinero permanecerá en el ecosistema de medios de pago digitales.
9. **Gobierno:** El estado podrá potenciar el ecosistema, incrementando los mecanismos de pago electrónicos en otras instituciones del estado como el pago del bono de desarrollo humano que realiza el Ministerio de Inclusión Económica y Social (MIES).

4.4. Canales y servicios del ecosistema de medios de pago

El ecosistema de medios de pago debe relacionar los canales, con los instrumentos y los servicios financieros de forma que permita al usuario realizar sus transacciones de bienes y servicios sin utilizar dinero en efectivo. A continuación, se explica la diferencia entre canales, instrumentos y servicios financieros.

4.4.1. Canales

Los canales son medios físicos o electrónicos generalizados que las instituciones financieras ponen a disposición de sus cuentahabientes para que puedan realizar transacciones. Entre los canales más importantes se encuentran:

- Agencias
- Corresponsales
- POS
- ATM
- Web y aplicaciones transaccionales
- Cash management

4.4.2. Instrumentos

Los instrumentos son medios físicos o electrónicos que entrega la institución financiera de forma personalizada hacia el cuentahabiente para que este pueda realizar transacciones personales vinculadas a una cuenta en una institución financiera.

Entre los instrumentos más importantes se encuentran:

- Libreta
- Tarjeta de débito (T/D)
- Tarjeta de crédito (T/C)
- Billetera móvil

4.4.3. Servicios financieros

Los servicios financieros son transacciones específicas que puede realizar un cuentahabiente por medio de los instrumentos y canales financieros que se encuentren a su alcance

Entre los servicios financieros más importantes se encuentran:

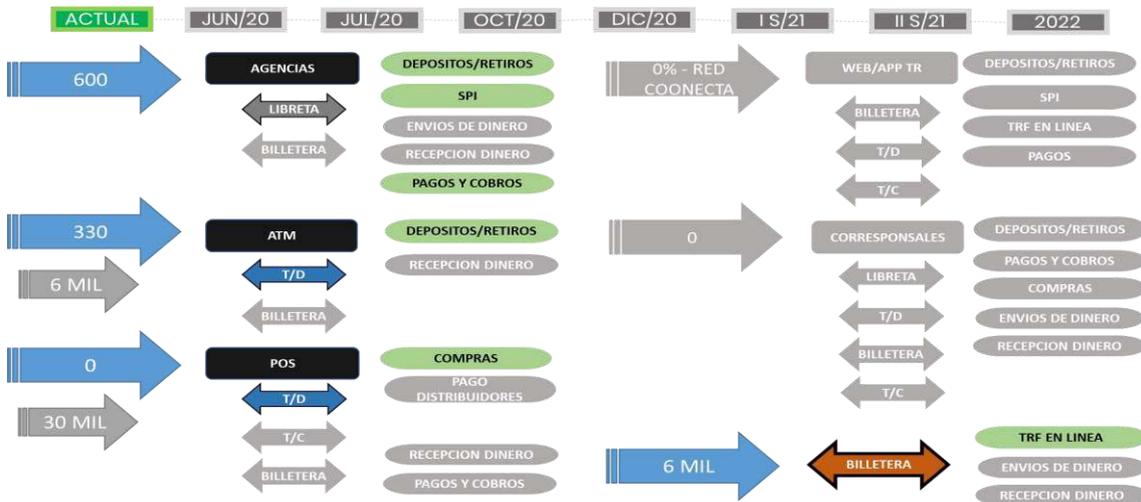
- Depósitos
- Retiros
- Transferencias internas
- Transferencias SPI
- Transferencias en línea
- Pagos persona a persona
- Envío de dinero
- Recepción de dinero
- Pagos de servicios
- Compras

En el siguiente apartado se muestran los canales, instrumentos y servicios financieros que tiene el sistema financiero popular y solidario en comparación a la perspectiva deseada, para la cual la Red COONECTA se encuentra trabajando.

4.4.4. Canales y servicios actuales que tiene el Sistema Financiero Popular y Solidario

En gris claro se encuentran los canales, instrumentos y servicios financieros que actualmente no se tienen de forma generalizada en el sistema financiero popular y solidario.

Con otros colores se puede apreciar los canales, instrumentos y servicios financieros que actualmente se tienen de forma generalizada en el sistema financiero popular y solidario.



4.4.5. Canales y servicios futuros que tiene el Sistema Financiero Popular y Solidario

En el siguiente gráfico se muestra los canales, instrumentos y servicios financieros que se esperan tener en tres años con los proyectos de la Red COONECTA.



5. ESTADO DEL PROCESO DE AUMENTO DE CAPITAL

La Junta de Accionistas de Red Transaccional Cooperativa S.A. RTC celebrada el 18 de mayo de 2018, aprobó el aumento de capital de la compañía por numerario y capitalización de utilidades no distribuidas, capitalización que fue ratificada y ampliada en sesión de la Junta de Accionistas celebrada el 13 de noviembre del mismo año, sin

embargo, por motivos ajenos a RTC vinculados a proceso de control propios de la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros el referido proceso de capitalización de la compañía se encuentra aún en trámite.

A continuación, se detallan de manera cronológica las actividades que RTC S.A. ha realizado tendientes a que este proceso se perfeccione:

5.1. Estado del proceso de capitalización 2015

- El 18 de mayo de 2018 la Junta de Accionistas de Red Transaccional Cooperativa S.A. RTC, aprueba el aumento de capital de la compañía por el valor de USD\$ 1.364.000,00 (dólares de los Estados Unidos de América)
- El 13 de noviembre de 2018 la Junta de Accionistas de Red Transaccional Cooperativa S.A. RTC, ratifica y amplía el plazo de capitalización a enero de 2019.
- El 17 de enero de 2019 Red Transaccional Cooperativa S.A. RTC logra la suscripción de la totalidad del capital. El nuevo capital es de USD\$ 1.488.000,00 (dólares de los Estados Unidos de América)
- El 18 de marzo de 2019 el Registro Mercantil solicita que la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros realice una revisión e inspección a Red Transaccional Cooperativa S.A. RTC por ser Emisor del mercado de valores ecuatoriano en el segmento del Registro Especial Bursátil (REB)
- El 29 de marzo de 2019 la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros realiza la inspección a RTC S.A. y emite observaciones del proceso de capitalización del año 2015.
- El 30 de mayo de 2019 RTC S.A. solicita un aplazamiento de tiempo para presentar los descargos a la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, correspondientes a las observaciones del proceso de capitalización del 2015
- El 22 de agosto de 2019 RTC S.A. celebra la Junta Universal de Accionistas y envía los descargos pertinentes a la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros.
- El 28 de octubre de 2019 la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros solicita nuevos descargos y en esta ocasión también solicitan información financiera de los ejercicios económicos de los años 2008 y 2009.
- El 29 de noviembre de 2019 RTC S.A. envía los descargos y la información financiera del 2008 y 2009 a la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros.
- El 27 de diciembre de 2019 la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros solicita ampliación de la documentación remitida por RTC S.A.
- El 21 de enero de 2020 RTC S.A. mantuvo una reunión con la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, con el objetivo de explicar el giro del negocio y los descargos que se han presentado al ente de control.
- El 30 de enero de 2019 RTC S.A. solventa las inquietudes planteadas por la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros y remite información final para análisis del ente de control.

5.2. Estado del proceso de capitalización 2018

- El 15 de octubre de 2019 Red Transaccional Cooperativa S.A. solicita a la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros que se inicie con la inspección de la capitalización 2018, esto a la par de la inspección del proceso de capitalización del año 2015.

- El 14 de noviembre de 2019 la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros solicita información societaria y financiera a RTC S.A. del proceso de capitalización 2018.
- El 22 de noviembre de 2019 RTC S.A. remite los descargos del proceso de capitalización del 2018 solicitados por la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros.
- El 20 de diciembre de 2019 la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros solicita a RTC S.A. información adicional y justificaciones de los descargos del proceso de capitalización 2018.
- El 30 de enero de 2020 RTC S.A remite la nueva información y justificativos pertinentes a la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros.

Con respecto a la última información remitida la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros sobre ambos procesos de aumento de capital (2015 y 2018) esta última responde el 11 de marzo de 2020 reportando una única observación de forma sobre el nombre de uno de los accionistas en el acta de la junta universal de accionistas celebrada el 22 de agosto de 2019.

De manera inmediata se realizaron las gestiones pertinentes para poder atender esta última observación, sin embargo, como es de conocimiento público, el 16 de marzo de 2020 el presidente Lenin Moreno decretó el Estado de Excepción en Ecuador para evitar la propagación del COVID-19, razón por la cual las entidades públicas (entre ellas la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros) dejan de realizar sus actividades con normalidad lo que imposibilitó avanzar en el proceso ya que requerimos que este ente de control nos restituya cierta documentación que está en su poder, misma que es necesaria para poder solventar esta novedad.

A la fecha Red Transaccional Cooperativa S.A. se encuentra a la espera de que las actividades presenciales en el ente de control se retomen para continuar con el trámite pertinente y finiquitar este proceso lo antes posible.