

# **BANRED**

## INFORME DE GESTIÓN 2012

8-Mar-2013

Documento de la Gerencia  
General para la Junta General  
Ordinaria de Accionistas

## INFORME DE GESTIÓN 2012

Conforme lo establecido en los Estatutos de la empresa y las normas legales vigentes, a continuación se presenta el informe del representante legal sobre la gestión y desempeño de la empresa en el año 2012.

### ENTORNO GENERAL

En 2012, el macro entorno económico de nuestro país presentó un crecimiento del 4,66% justificado por la alta expansión del consumo interno de los hogares y el crecimiento de la inversión pública.

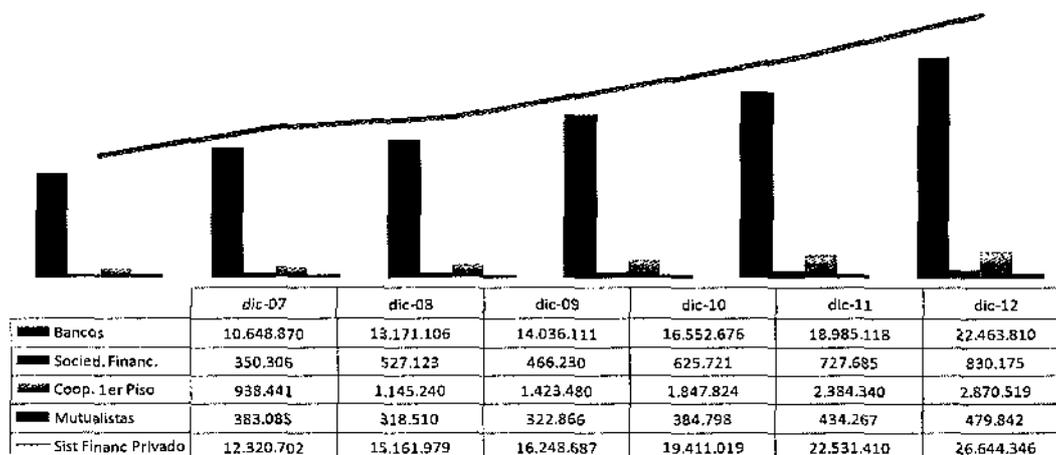
La Balanza Comercial a Diciembre presenta un déficit acumulado de US\$ 142,8 millones, que en comparación con el 2011 representa un repunte en términos porcentuales del 79,2%. Cabe indicar que el sector comercial ecuatoriano continúa con una fuerte dependencia de las exportaciones petroleras, que siguen beneficiándose de los altos precios del barril de petróleo que superan los US\$ 90.

<b>Comercio exterior</b>	<b>dic-09</b>	<b>dic-10</b>	<b>dic-11</b>	<b>dic-12</b>	<b>T.V.A. (dic 11/12)</b>
<b>Exportaciones</b>	<b>13.863</b>	<b>17.490</b>	<b>22.322</b>	<b>23.899</b>	<b>7,06%</b>
Petroleras	6.965	9.673	12.945	13.792	6,54%
No petroleras	6.898	7.817	9.377	10.107	7,78%
Tradicionales	3.436	3.706	4.529	4.411	-2,59%
No tradicionales	3.462	4.111	4.849	5.695	17,46%
<b>Importaciones</b>	<b>14.097</b>	<b>19.469</b>	<b>23.010</b>	<b>24.042</b>	<b>4,49%</b>
Bienes de Consumo	3.094	4.116	4.743	4.826	1,75%
Combustibles y lubricantes	2.338	4.043	5.087	5.441	6,97%
Materias Primas	4.670	5.915	7.231	7.291	0,83%
Bienes de Capital	3.927	5.129	5.845	6.418	9,80%
Diversos	43	76	41	42	3,67%
Ajustes (****)	25	190	64	24	-62,66%
<b>Balanza Comercial</b>	<b>-234</b>	<b>-1.979</b>	<b>-687</b>	<b>-143</b>	<b>79,22%</b>

Los niveles de inflación alcanzaron el 4,16% al cierre del año, la cual estuvo por debajo de la meta prevista por el Gobierno para el año.

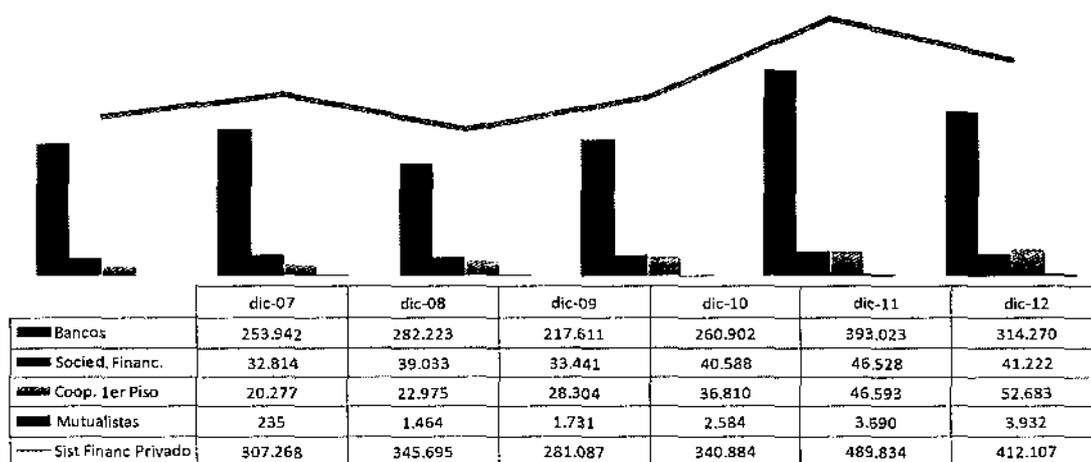
En cuanto a la situación del sistema financiero nacional, las captaciones de la Banca privada a Diciembre 2012 reflejaron la alta confianza de los usuarios en el sector. En relación al total registrado en el 2011, se evidencia un crecimiento del 18% frente al 16% alcanzado en el año anterior. Adicionalmente la participación de la Banca Privada supera el 70%, frente al total de depósitos del Sistema financiero nacional. Las instituciones bancarias privadas mantuvieron captaciones por un valor de US\$22.463.810, de los cuales más del 70% corresponde a depósitos a la vista (captaciones monetarias y de ahorro) y la diferencia a depósitos a plazo.

**Captaciones del Sistema Financiero**  
en miles de dólares



En cuanto a los resultados anuales del Sistema Financiero Privado se presenta una disminución del 16% frente a los obtenidos en el 2011, los cuales alcanzaron un crecimiento del 44% en relación al 2010.

**Evolución Anual de los Resultados**  
en miles de dólares



Entre los principales acontecimientos que marcaron el acontecer del sector financiero del país relacionado con el giro de negocios de BANRED, se destacan los siguientes:

- Marcada inestabilidad en el sector financiero debido a nuevas regulaciones que afectaron los resultados y las expectativas de inversión del sector bancario. La aprobación de la Ley de Distribución del Gasto Social, que incorpora nuevos impuestos al sector para financiar el incremento del Bono

- de Desarrollo Humano a US\$ 50 dispuesto por el Gobierno y que se pagará a partir de Enero 2013.
- Se mantiene la regulación periódica de las tarifas de los servicios bancarios, resaltando en el año 2012 la eliminación del cobro de la emisión y renovación de tarjetas de crédito y entrega de estados de cuenta a los clientes.
- Eliminación de la exención del IVA a los servicios financieros con la obligatoriedad de entrega de comprobante a los usuarios y sin que dicho rubro sea facturado al cliente.
- Regulación para emisión de estados de cuenta de tarjetas de crédito, que solicitaba a las Instituciones incluir detalle de intereses, montos mínimos y créditos.
- Reducción de cupos vigentes en las tarjetas de crédito, al establecerse una normativa de la Superintendencia de Bancos y Seguros relacionada con el aumento del patrimonio técnico en función de los montos asignados a los clientes que éstos no hayan utilizado.
- Resoluciones de la Junta Bancaria sobre medidas de Seguridad aplicables en la tecnología de información y comunicaciones de las instituciones del sistema financiero con el objetivo de fortalecer la seguridad de las operaciones bancarias a los clientes.
- Resolución del Banco Central sobre la obligatoriedad que todo dinero que ingrese o migre del país sea tramitada por esta institución.
- Definición por parte del Servicio de Rentas Internas de límites para las exoneraciones del Impuesto de Salida de Divisas (número de transacciones y monto dentro de un plazo de 15 días).
- Establecimiento de la figura de Defensor del Cliente en las Instituciones Financieras, que será independiente de la institución y designado por el Consejo de Participación Ciudadana y Control Social.
- Restricción de emisión de tarjetas de crédito directo por parte de instituciones que no corresponden al sistema financiero.
- Decisión del Ministerio de Finanzas para terminar el contrato de servicios suscrito en el año 1998 con BANRED para el pago del Bono de Desarrollo Humano.

En el ámbito político-social, en el año 2012 se inició las campañas orientadas al proceso electoral para las elecciones del 2013.

Dentro del entorno descrito, la gestión operativa y de negocios de BANRED enfocada a los servicios bancarios basados en medios electrónicos, se ha desarrollado con excelentes resultados y apoyando para una rentable gestión hacia sus accionistas.

**RESULTADOS FINANCIEROS**  
**BALANCE GENERAL**  
**AL 31 DE DICIEMBRE DE 2012**  
 (Expresado en dólares de los Estados Unidos de América – US\$)

**ACTIVOS**
**ACTIVO CORRIENTE**

Caja y Bancos	110,828
Inversiones Financieras Temporales	2,239,598
Cuentas y Documentos por Cobrar de Clientes No Relacionados	251,370
Cuentas y Documentos Por Cobrar de Clientes Relacionados	612,729
Otras Cuentas por Cobrar	74,189
Crédito Tributario a Favor de la Empresa (I.V.A.)	35,769
Crédito Tributario a Favor de la Empresa (I.R.) años anteriores	-
Crédito Tributario a Favor de la Empresa (I.R.) año corriente	230,242
Activos Pagados por Anticipado	136,351
<b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>3,691,077</b>

**ACTIVO FDO**

Muebles y Enseres	73,338
Maquinaria y Equipo	153,882
Equipos de Computación y Software	852,358
Otros Activos Fijos	584,842
<b>TOTAL ACTIVO FDO</b>	<b>1,664,420</b>
(-)Depreciación Acumulada Activo Fijo	184,267
<b>NETO, ACTIVO FDO</b>	<b>1,480,153</b>

**OTROS ACTIVOS**
**ACTIVO DIFERIDO**

Instalaciones	44,960
Otros Activos Diferidos	190,612
Activo Fijo Intangible - Licencias	1,142,895
<b>TOTAL ACTIVO DIFERIDO</b>	<b>1,378,467</b>
(-)Amortización Acumulada	311,092
<b>NETO, ACTIVO DIFERIDO</b>	<b>1,067,375</b>

**ACTIVOS DE LARGO PLAZO**

Otros Activos - Garantías	21,647
Activos por Impuestos Diferidos	37,455
<b>TOTAL ACTIVOS LARGO PLAZO</b>	<b>59,102</b>

**TOTAL ACTIVO** **6,297,707**
**PASIVOS**
**PASIVO CORRIENTE**

Cuentas y Documentos por Pagar - Local	292,434
Cuentas y Documentos por Pagar - Exterior	-
Obligaciones- Administración Tributaria (SRI)	169,455
Impuesto a la Renta del ejercicio anterior	-
Impuesto a la Renta del ejercicio	412,118
Obligaciones - Con el IESS	44,182
Obligaciones - Con empleados	154,813
Participación Trabajadores ejercicio anterior	-
Participación Trabajadores del ejercicio	305,032
<b>TOTAL PASIVO CORRIENTE</b>	<b>1,378,034</b>

**PASIVOS LARGO PLAZO**

Provisión para Jubilación Patronal	303,422
Provisiones - Indemnización por Desahucio	151,688
Pasivos por Impuestos Diferidos	73,992
<b>TOTAL PASIVOS LARGO PLAZO</b>	<b>529,102</b>

**TOTAL PASIVO** **1,907,136**
**PATRIMONIO**

Capital Suscrito	2,000,000
Reserva Legal	860,296
Reserva Facultativa y Estatutaria	-
Reserva Valuación de Activos Fijos	322,548
Utilidad No Distribuida Ejercicios Anteriores	-
Utilidad del Ejercicio	1,200,911
Resultados por Implementación NIIF	1,283
Otro Resultado Integral	5,533
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>4,390,571</b>

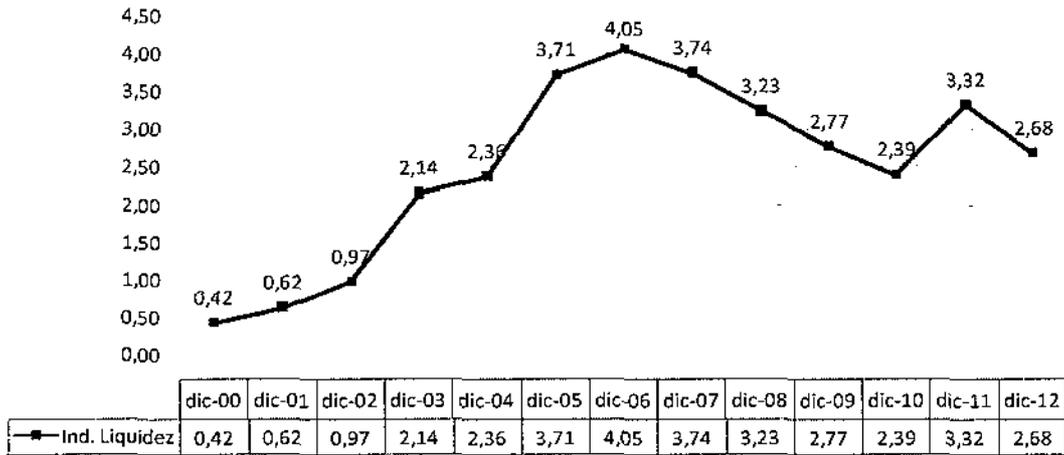
**TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO** **6,297,707**

**ESTADO DE RESULTADOS**  
**DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2012**  
 (Expresado en dólares de los Estados Unidos de América - US\$)

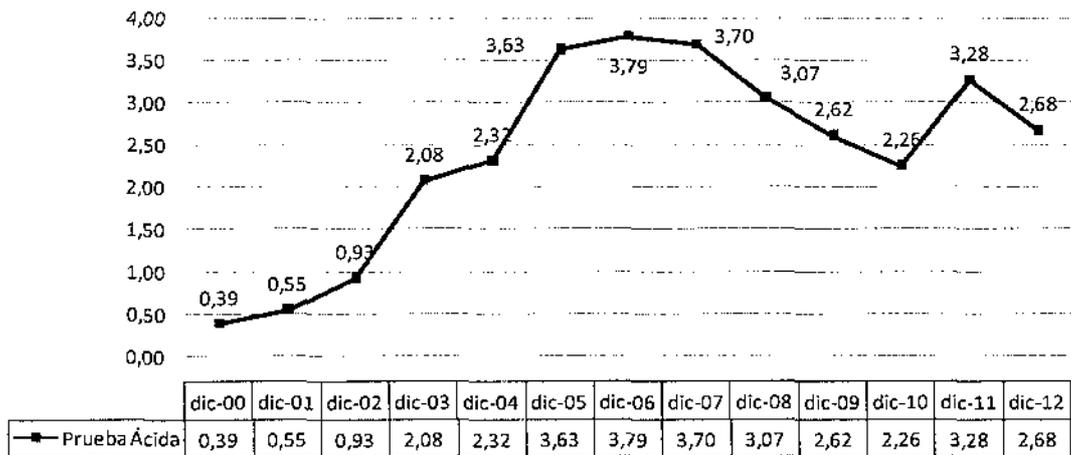
<b>INGRESOS</b>		
<b>VENTAS</b>		11,415,058
<b>( - ) COSTOS</b>		7,907,669
	<b>MARGEN BRUTO</b>	<b>3,507,389</b>
<b>GASTOS ADMINISTRATIVOS</b>		
Sueldos, Salarios y Demás Remuneraciones	423,765	
Aportes a la Seguridad Social (incluido fondo de reserva)	161,088	
Beneficios Sociales e Indemnizaciones	124,737	
Gastos Provisión para Jubilización Patronal	26,218	
Honorarios, Comisiones y Dietas a Personas Naturales	189,819	
Mantenimiento y Reparaciones	94,223	
Arrendamientos de Bienes Inmuebles Propiedad de Sociedades	105,627	
Comisiones	501	
Promoción y Publicidad	-	
Seguros y Reaseguros (primas y cesiones)	50,357	
Suministros y Materiales	39,308	
Transporte	11,537	
Gastos de Gestión (agasajos a trabajadores, accionistas y clientes)	62,343	
Gastos de Viaje	22,853	
Agua, Energía, Luz y Telecomunicaciones	111,014	
Impuestos, Contribuciones y Otros	34,807	
Depreciación Activo Fijo	34,942	
Amortizaciones (Inversiones e intangibles)	28,314	
Intereses y Comisiones Bancarias - Locales	10,538	
Otros Gastos Locales	60,250	
Pérdida en Veta de Activos Fijos	305	
Pérdida en Recup. de Inversión	2,167	
Retenciones Pagadas	139	
	<b>TOTAL GASTOS ADMINISTRATIVOS</b>	<b>1,594,851</b>
	<b>UTILIDAD OPERACIONAL</b>	<b>1,912,538</b>
Otros Ingresos y Egresos (Netos)		121,006
	<b>UTILIDAD ANTES DE PARTICIPACIÓN A TRABAJADORES E IMPUESTO A LA RENTA</b>	<b>2,033,544</b>
(-) 15% Participación a trabajados		305,032
(+) Gastos no deducibles		50,368
(-) Otras deducciones		57,089
	<b>BASE IMPONIBLE PARA IMPUESTO A LA RENTA</b>	<b>1,721,791</b>
Impuesto a la Renta causado		396,012
Ajuste % Impuesto a la Renta por Diferidos 2012		-
(-) Retenciones en la fuente realizadas en el Ejercicio		-
	<b>UTILIDAD DEL EJERCICIO</b>	<b>1,332,500</b>
Ajuste % Impuestos Diferidos 2012		1,661
Reserva Legal del ejercicio		133,250
	<b>UTILIDAD DISPONIBLE A LOS ACCIONISTAS</b>	<b>1,200,911</b>

A continuación se detalla la serie anuales de los principales indicadores financieros, donde se puede evaluar el desarrollo de la situación financiera de la empresa.

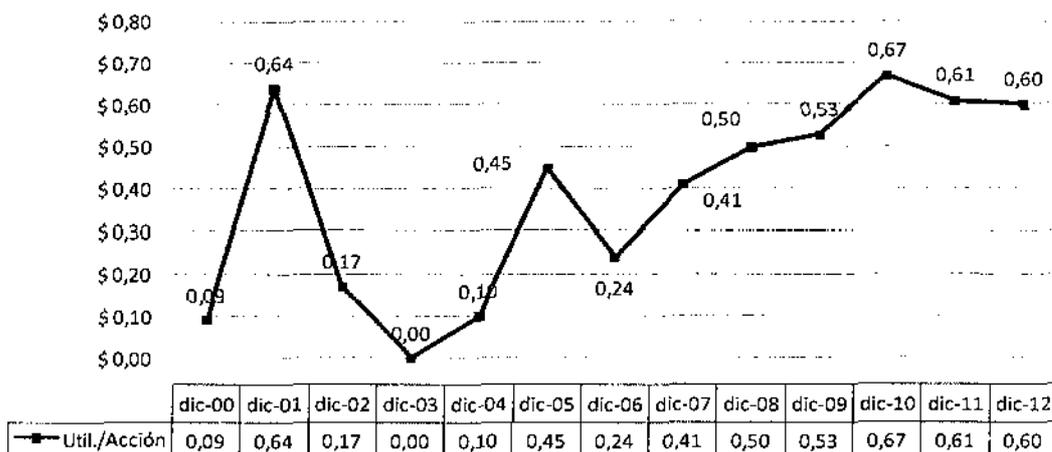
**Índice de Liquidez** (activo corriente / pasivo corriente), demuestra que la empresa dispone de capacidad para responder a sus obligaciones de corto plazo con sus activos más líquidos. El resultado obtenido en el 2012, indica que la empresa dispone de US\$ 2,68 por cada dólar de deuda corriente.



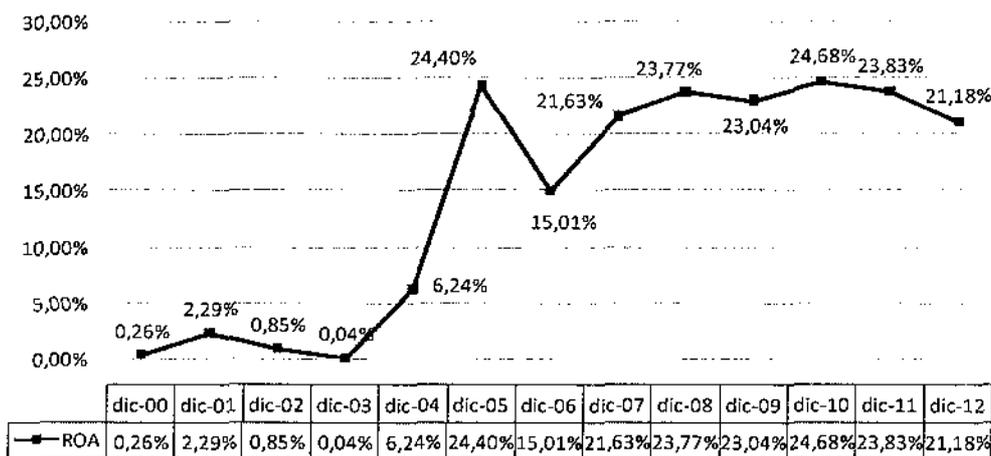
**Índice de Prueba ácida** ((activo corriente - inventario) / pasivo corriente), permite asegurar que la empresa puede responder a sus obligaciones de corto plazo con sus activos más líquidos, sin considerar sus inventarios. En el año 2012 se obtuvo un índice de liquidez de 2,68, lo cual no impacta en la capacidad de reacción de la compañía con sus acreedores.



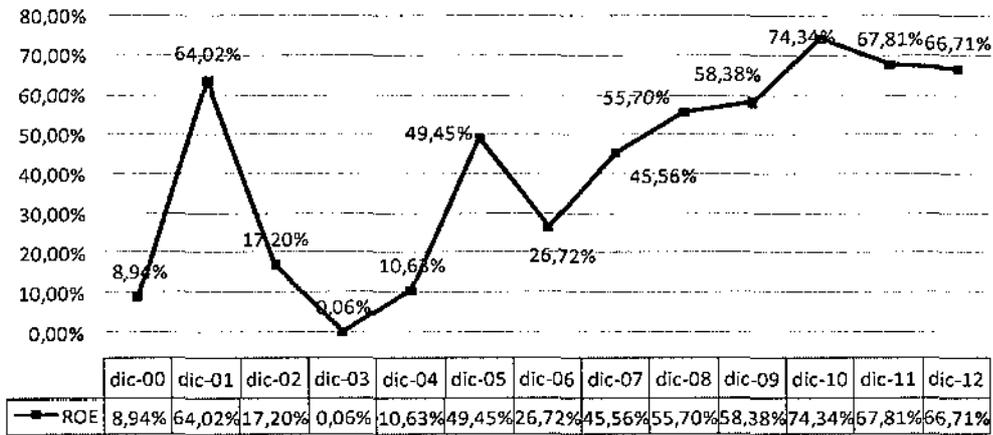
**Utilidad por acción** (utilidad neta / número de acciones), indica que en el año 2012, la utilidad que produjo cada una de las acciones que poseen los accionistas invertidas en la compañía fue de US\$0,60.



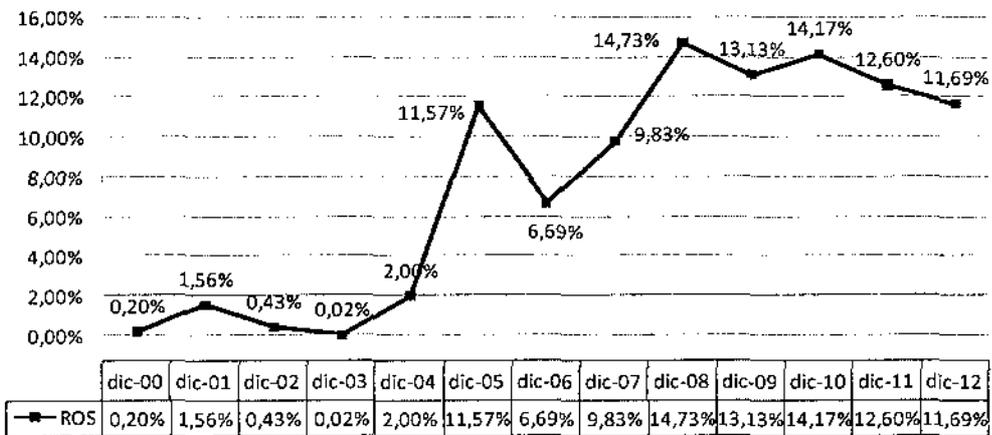
**Rentabilidad sobre el Activo ROA** (utilidad neta / activo total), presenta la eficiencia en el uso de los activos totales disponibles para producir utilidades, considerando la utilidad neta. En el año 2012, la rentabilidad sobre el activo fue de 21,18%, lo cual refleja rendimiento constante del dinero invertido con relación a la utilidad neta. *21,16*



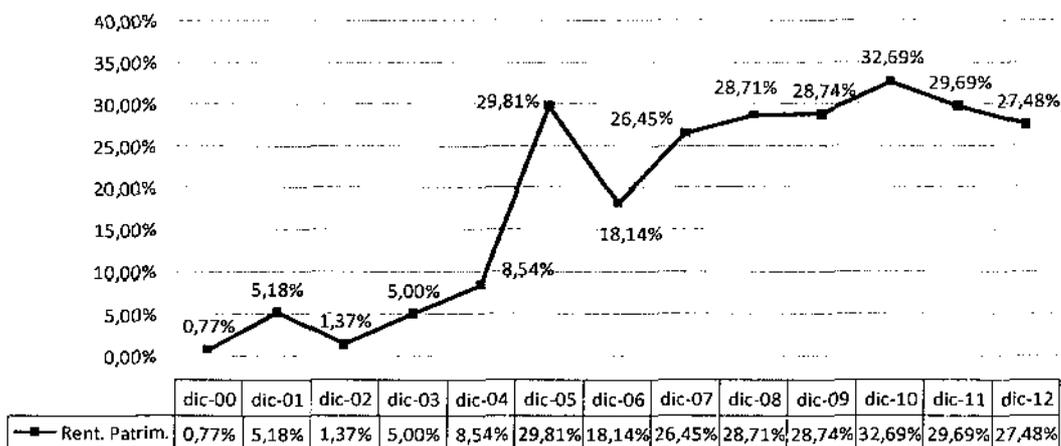
**Rentabilidad sobre el Capital ROE** (Utilidad Neta / Capital Social). En el año 2012, se generó una rentabilidad del 66,71% sobre el Capital Social de la empresa, es decir sobre los fondos aportados por los accionistas. 66,63



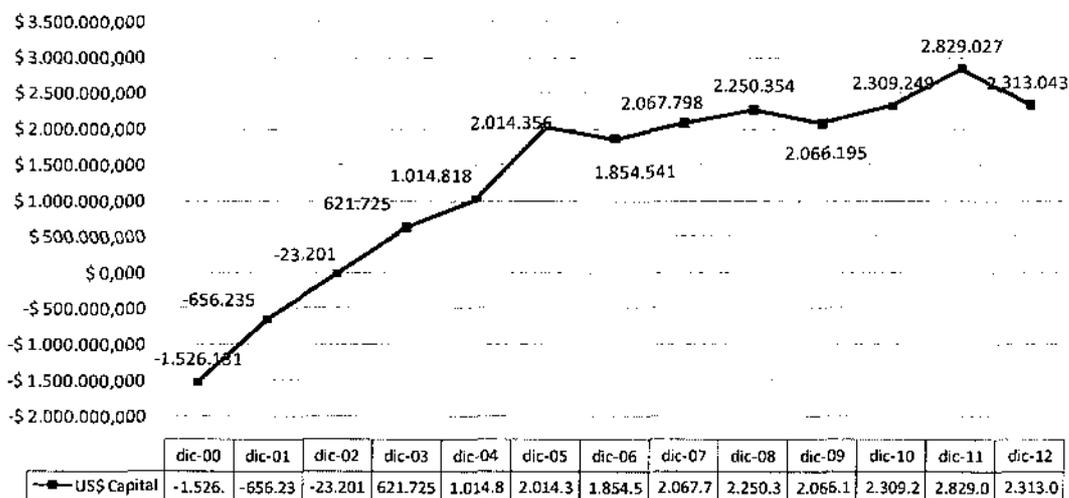
**Rentabilidad sobre Ventas ROS** (Utilidad Neta / Ventas), expresa la utilidad obtenida por la empresa, por cada dólar de ventas. En el año 2012, por cada dólar vendido se alcanzó una utilidad del 11,69%. 11,67



**Rentabilidad sobre el Patrimonio** (Utilidad Neta / Patrimonio). En el año 2012, el patrimonio de la empresa obtuvo una rentabilidad de 27,48%. 27.48



**Capital Neto de Trabajo** (Diferencia entre los activos circulantes y los pasivos a corto plazo). Para el año 2012, la empresa contó con un capital neto de trabajo positivo de US\$2.313.043

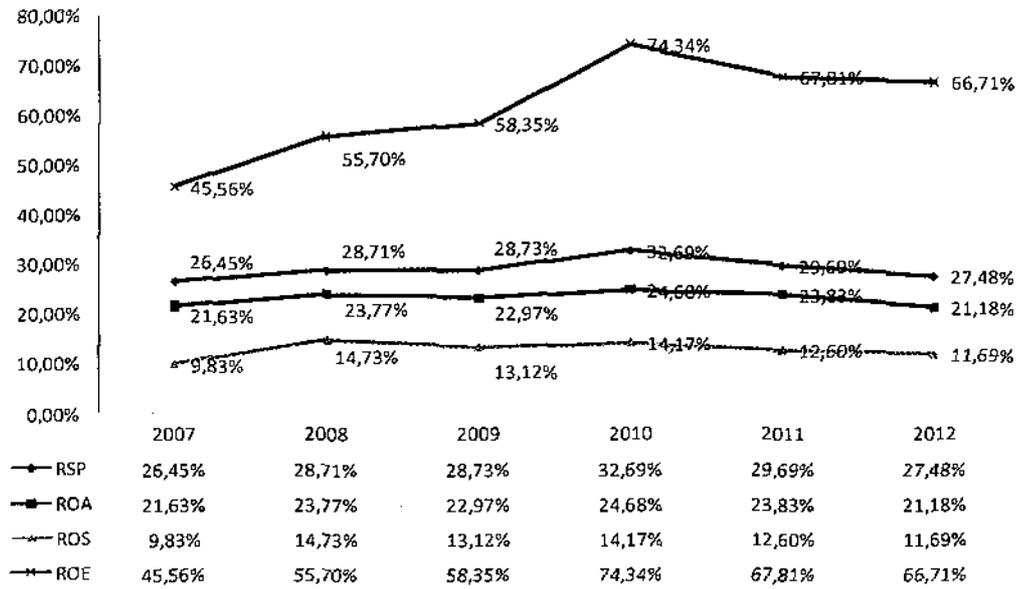


De la información detallada anteriormente, se puede concluir que la situación financiera de la empresa es óptima, con una tendencia positiva de mejoramiento que refleja un efectivo desempeño de la organización.

A continuación se presenta un resumen consolidado de los principales indicadores financieros y su variación desde el año 2007. En el cuadro siguiente se aplica la siguiente nomenclatura para los indicadores graficados:

A continuación se presenta la serie histórica de los principales indicadores financieros logrados en los últimos 6 años.

**Evolución anual de los principales indicadores financieros**



RSP: Rentabilidad sobre Patrimonio  
 ROA: Rentabilidad sobre Activos  
 ROS: Rentabilidad sobre Ventas  
 ROE: Rentabilidad sobre el Capital

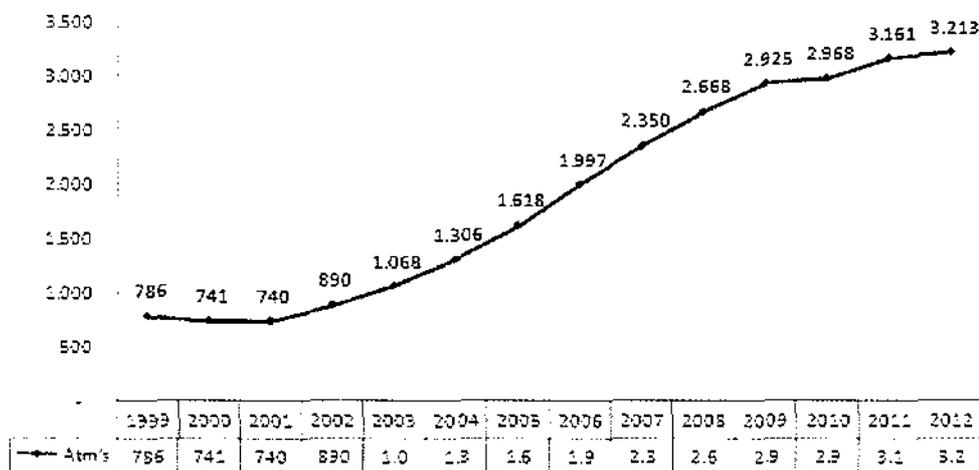
**GESTION DE SERVICIOS**

En relación al desarrollo de los principales servicios de la empresa, en el año 2012 se han presentado los siguientes hechos importantes:

**RED INTERBANCARIA DE CAJEROS AUTOMÁTICOS**

Se mantiene como el principal servicio de la empresa y el número de cajeros automáticos continúa creciendo.

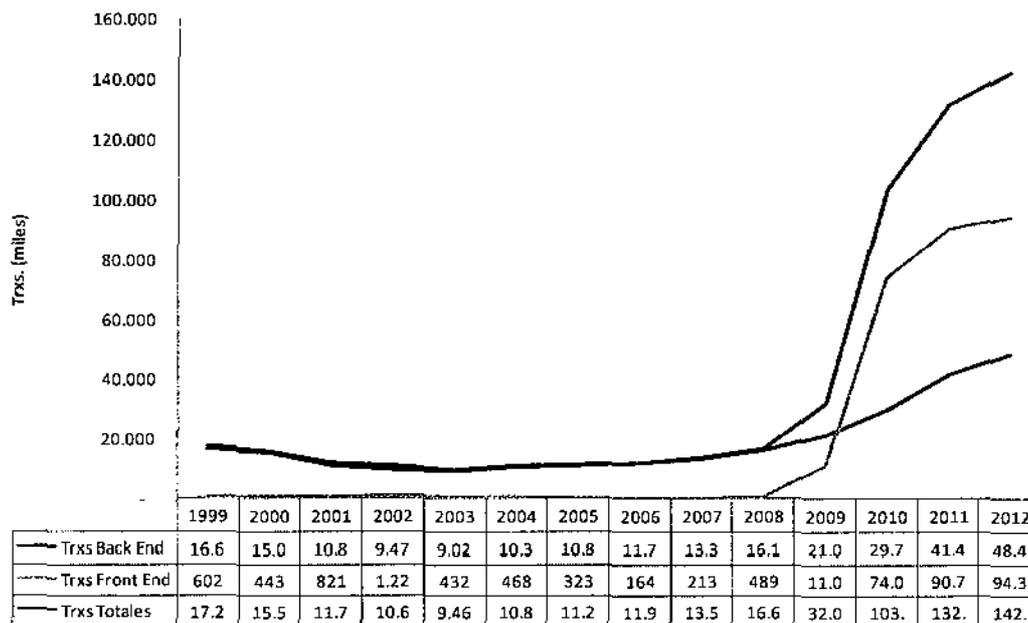
**Evolución anual de número de ATM's**



En relación al volumen transaccional total de la Red de cajeros automáticos, durante el año 2012 se logró un crecimiento del 8% en relación al número total de transacciones procesadas en el año 2011. Al detallar este crecimiento por modalidad de conexión se evidencia un incremento del 17% en modalidad Back-End y 4% en Front-End.

Adicionalmente y respecto a los servicios en la red de cajeros automáticos, es importante mencionar los siguientes hechos relevantes del año 2012:

- Implementación de las conexiones con los procesadores Optar y Pacificard.
- Incorporación de la Cooperativa Policía Nacional en Modalidad Front-End en el ambiente Base24 y migración de Banco de Loja y Cooperativa El Sagrario a ese mismo ambiente.
- Cumplimiento del Gap Analysis por parte del Banco Nacional de Fomento, previo a su reincorporación a la Red en modalidad Front-End en el ambiente Base24.
- Auditoría permanente de la red de ATMs para evitar la incorporación de participantes indirectos no autorizados.

**Evolución anual de transaccionalidad ATMs**


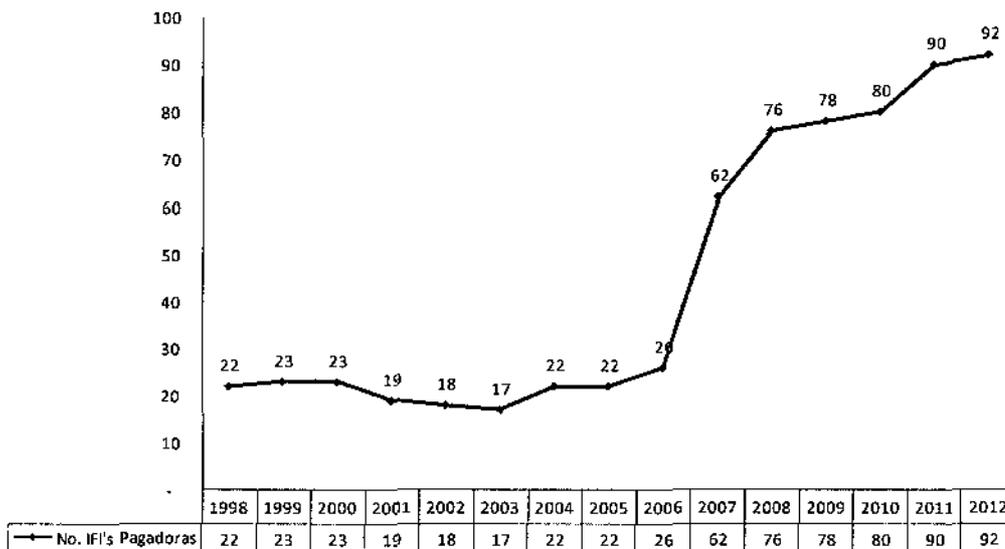
A continuación, se presenta el consolidado anual de transacciones autorizadas y adquiridas por cada una de las instituciones de la red en el año 2012. Cabe mencionar que transacciones autorizadas corresponden a las generadas por los clientes de esa institución en los cajeros automáticos de otras instituciones de la red, y transacciones adquiridas son las que los clientes de otras instituciones realizaron en los cajeros automáticos de esa institución.

1	Bco. Pichincha	99.220.340	69,48%	8.772.768	17,20%
2	Bco. Pacifico	7.182.720	5,03%	2.928.398	5,74%
3	Bco. Guayaquil	6.497.893	4,55%	13.433.524	26,34%
4	Bco. Produccion	6.431.137	4,50%	2.224.344	4,36%
5	Bco. Austro	4.124.984	2,89%	2.826.388	5,54%
6	Bco. Internacional	3.976.979	2,78%	9.082.334	17,81%
7	Bco. Bolivariano	3.741.791	2,62%	6.881.604	13,49%
8	Bco. Loja	3.206.837	2,25%	680.058	1,33%
9	Coop. 29 de Octubre	2.800.563	1,96%	332.734	0,65%
10	Bco Fomento	1.632.279	1,14%	140.596	0,28%
11	Bco. Machala	739.513	0,52%	384.447	0,75%
12	Bco. Unibanco	653.982	0,46%	503.904	0,99%
13	Mut. Pichincha	645.741	0,45%	282.530	0,55%
14	Coop. JEP	417.811	0,29%	1.724.123	3,38%
15	Diners	411.733	0,29%	-	0,00%
16	Coop Sagrario	342.674	0,24%	161.303	0,32%
17	Bco. Solidario	279.858	0,20%	-	0,00%
18	Coop. P. Muñoz Vega	182.598	0,13%	36.366	0,07%
19	Coop. Alianza del Valle	140.639	0,10%	168.292	0,33%
20	Coop Tulcan	108.969	0,08%	63.842	0,13%
21	Bco. DelBank	59.840	0,04%	42.263	0,08%
22	Coop. Policía Nacional	5.091	0,00%	335.826	0,66%
23	Bco. Promerica	15	0,00%	-	0,00%
	<b>TOTALES</b>	<b>142.803.987</b>	<b>100%</b>	<b>51.005.644</b>	<b>100%</b>

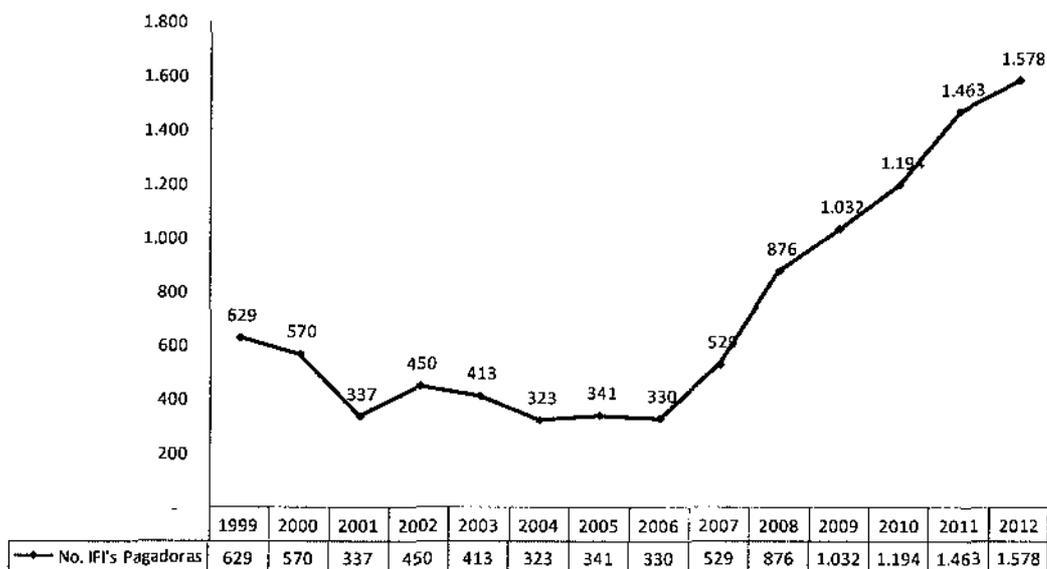
**PAGO DEL BONO DE DESARROLLO HUMANO**

El servicio de pago del Bono de Desarrollo Humano se presta a través de la infraestructura de la Red Interbancaria de Cobros y Pagos, que actualmente integra a 92 entidades del sistema financiero nacional a nivel nacional.

**Instituciones Pagadoras del Bono de Desarrollo Humano**

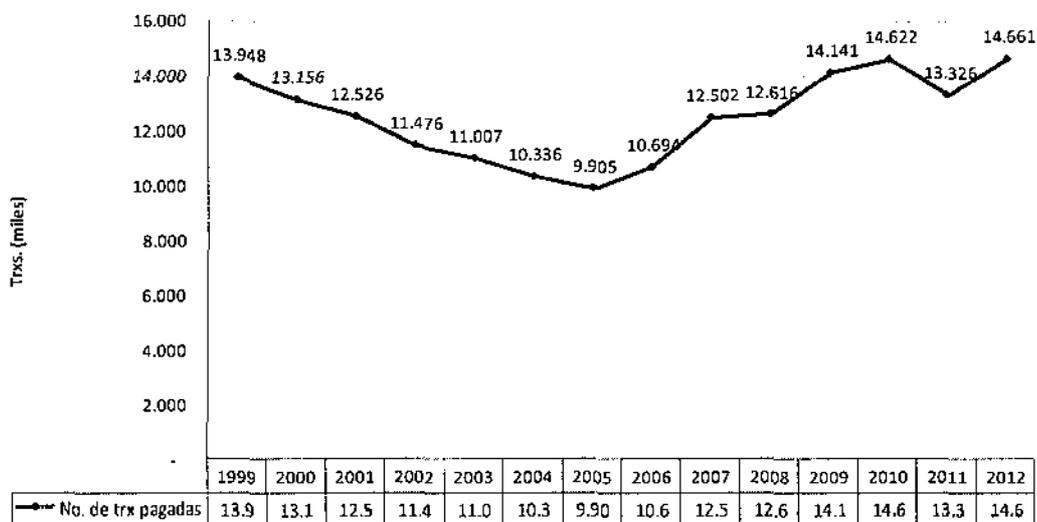


**Agencias de Pago del Bono de Desarrollo Humano**



A continuación se presenta la evolución anual de transacciones, instituciones y agencias de pago de este servicio:

**BONO DE DESARROLLO HUMANO  
Transacciones de Pago (Miles)**



Este servicio estará operativo hasta el 28 de febrero de 2013, en razón de la decisión del Ministerio de Inclusión Económica y Social de terminar el contrato de servicios suscrito en el año 1998 con BANRED. A partir del 1 de marzo del 2013, BANRED será una de las 9 redes que prestaran el servicio de conectividad y procesamiento transaccional entre la base de datos de beneficiarios administrada por el MIES y las instituciones pagadoras.

Bajo el nuevo esquema operativo y técnico del pago del BDH, BANRED prestará el servicio a 10 Bancos y 15 Cooperativas que representan un 50% del volumen de pagos totales. La nueva tarifa aplicable al servicio es de US\$ 0,35 que deberá ser distribuida en US\$ 0,05 para BANRED y US\$ 0,30 para la institución pagadora.

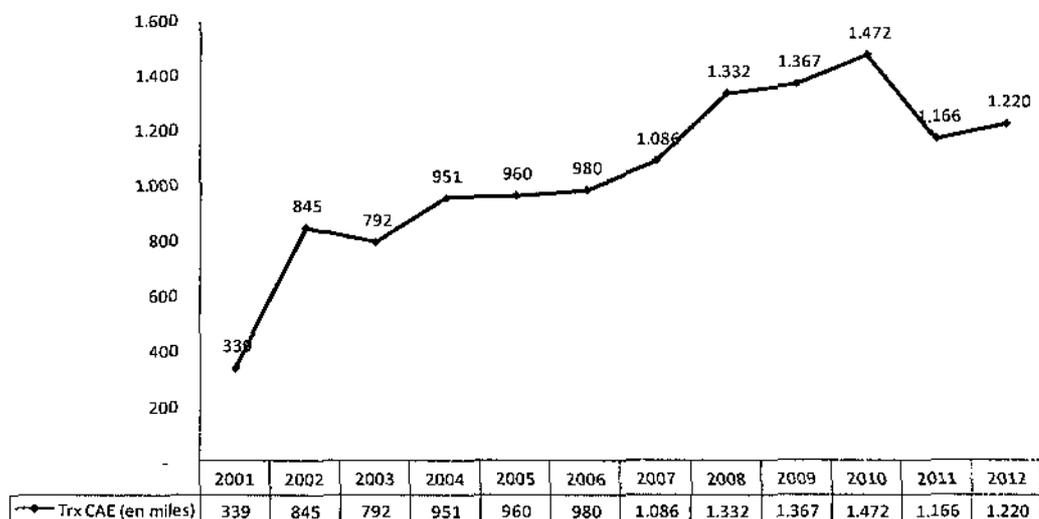
**RECAUDACIONES DE ADUANA (SENAE)**

El servicio de recaudaciones de los impuestos arancelarios para el Servicio Nacional de Aduana del Ecuador (SENAE), se presta con la participación de las siguientes instituciones bancarias:

- BANCO PICHINCHA
- BANCO INTERNACIONAL
- BANCO DEL AUSTRO
- BANCO DEL PACÍFICO
- BANCO DE GUAYAQUIL
- BANCO PRODUBANCO
- BANCO BOLIVARIANO

A finales del año 2012, se implementó la nueva plataforma tecnológica del sistema ECUAPASS desarrollado por la SENAE que permite la recaudación de nuevos tipos de rubros y automatiza de manera integral el proceso de desaduanización.

**Transacciones Recaudaciones Aduaneras (Miles)**

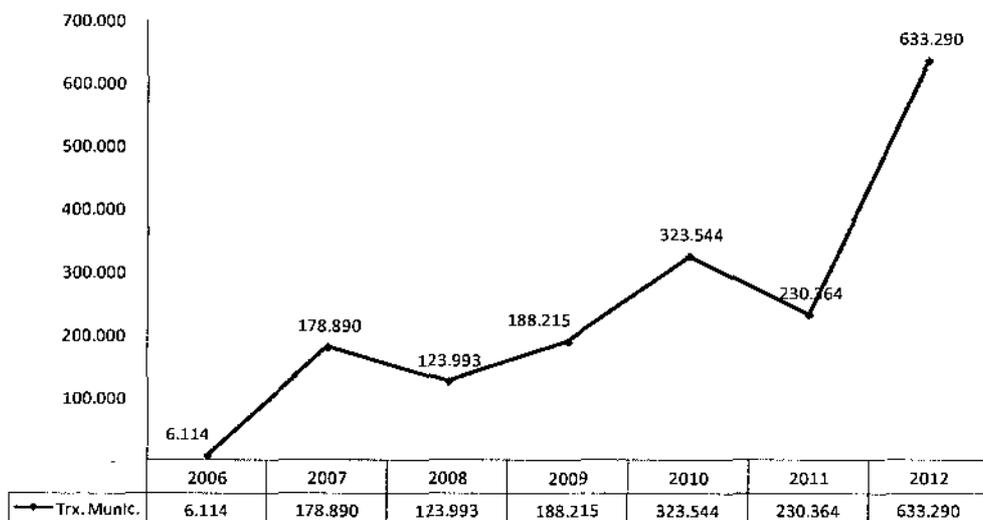


**RECAUDACIONES DE IMPUESTOS MUNICIPALES**

El servicio de recaudaciones de los impuestos municipales, mantiene la prestación de sus servicios a los Municipios de Quito, Guayaquil y Cuenca con la participación de las siguientes instituciones recaudadoras:

- BANCO PICHINCHA
- BANCO INTERNACIONAL
- BANCO DE MACHALA
- BANCO DEL PACÍFICO
- BANCO DE GUAYAQUIL
- BANCO PRODUBANCO
- BANCO BOLIVARIANO

**Transacciones Recaudaciones Municipales**

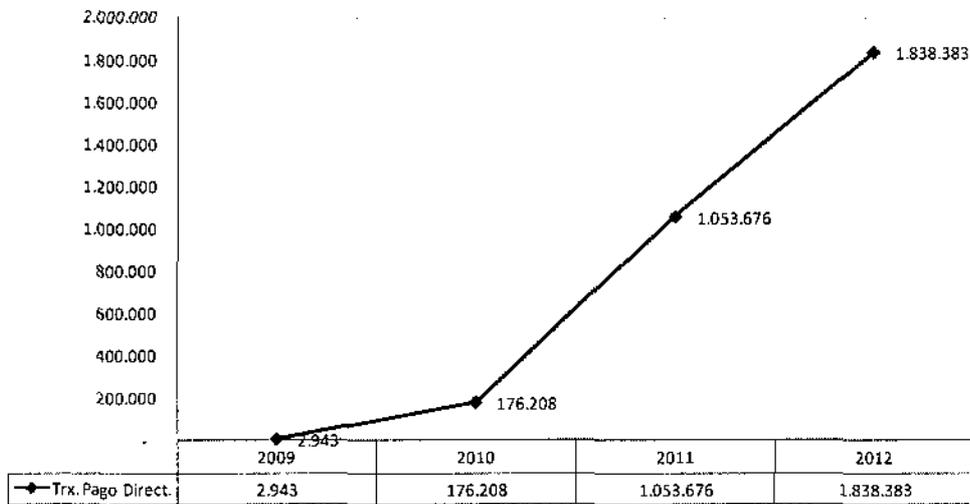


Durante el año 2012 se incrementa notablemente el volumen de recaudación de este servicio, específicamente el Municipio de Quito, debido a que procedió al cierre de sus propias ventanillas de recaudación, lo cual influyo de manera importante en el incremento de transacciones en las ventanillas bancarias.

**SERVICIO DE TRANSFERENCIAS (PAGO DIRECTO)**

En el año 2012, se observa un crecimiento importante y sostenido del nivel transaccional de este servicio, con nueve instituciones participantes y superando el millón ochocientas mil transacciones, lo que representa un incremento del 74% en relación al año anterior.

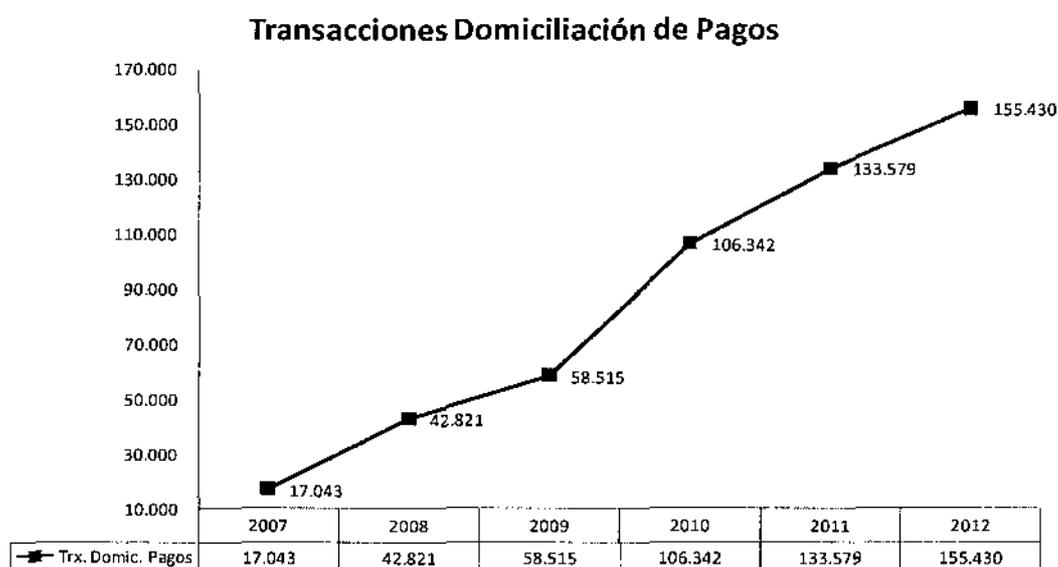
**Transacciones Transferencias En línea - Pago Directo**



	TRANSFERENCIAS PAGO DIRECTO	
	ENVIADAS	RECIBIDAS
Banco de Guayaquil	629,695	370,881
Banco Pichincha	595,451	768,111
Banco Bolivariano	55,796	247,099
Banco Produbanco	490,423	237,407
Banco del Austro	38,267	87,750
Coop. El Sagrario	16,814	1,470
Coop. Pablo Muñoz Vega	2,140	1,239
Coop. Alianza del Valle	9,797	3,904
Diners Club		120,522
<b>TOTAL ....</b>	<b>1,838,383</b>	<b>1,838,383</b>

**SERVICIO DE DOMICILIACION DE PAGOS**

Durante el año 2012, este servicio tuvo un incremento importante de transacciones, sin embargo por Regulaciones del Banco Central del Ecuador, los procesos de recaudaciones mediante débito automático (domiciliación de pagos) de las entidades del sector público deberán tramitarse obligatoriamente a través del Sistema de Cobros Interbancarios SCI del Banco Central. Por lo anotado, se procedió al finiquito de los contratos que BANRED mantenía con la Empresa Pública Metropolitana de Movilidad y Obras Públicas EPMMOP y con el Consejo Provincial de Pichincha.

**SERVICIOS ESPECIALIZADOS DE CONSULTORIA**

La experiencia del personal de BANRED fue fundamental para concretar los siguientes proyectos de consultoría en el año 2012:

- A fines de año, BANRED fue calificado como proveedor del Banco Mundial para programas de asistencia técnica en temas relacionados con sistemas de pago y fue adjudicado a un proyecto para evaluar el PROGRAMA JUNTOS del Perú (Equivalente al Bono de Desarrollo Humano de Ecuador) y proponer alternativas de mejoras en las áreas operativas y tecnológicas, tomando como referencia el sistema de pagos operado por BANRED que es considerado como un caso de éxito en la región para este tipo de sistemas de pago de subsidios.
- BANRED fue contratado para asesorar y acompañar al Banco Pichincha Colombia en el proyecto de implementación de su red de cajeros automáticos. Este proyecto se encuentra en ejecución y finalizará a mediados del 2013.

**FINIQUITO DE SERVICIOS**

---

En el año 2012 se procedió con el finiquito de los siguientes servicios:

- Por pedido de CITIBANK se terminó el servicio de Cámara de Compensación de Cheques que lo operaba BANRED con sus recursos humanos en las instalaciones del Banco.
- En acuerdo con las Cooperativas El Sagrario, Pablo Muñoz Vega, Tulcán y Alianza del Valle, se finalizó el servicio de ventanillas compartidas conocido como MEGARED por medio del cual los clientes de las cuatro Cooperativas podrían realizar transacciones de consultas, depósitos y retiros en las ventanillas de cualquiera de las instituciones. El volumen de transacciones procesadas era muy bajo y no existió acuerdo entre los participantes para integrar a otras Cooperativas e incrementar otro tipo de transacciones.
- Se terminó la alianza estratégica con la empresa ANF establecida para la implementación de servicios de firma electrónica. No se cumplieron las expectativas de la empresa en relación a concretar los servicios acordados con dicha empresa. Esta decisión fue notificada a la Superintendencia de Telecomunicaciones para la eliminación del registro de BANRED como Autoridad de Registro afiliada a ANF Ecuador.

**NUEVOS SERVICIOS**

---

Durante el año 2012 se implementaron los siguientes nuevos servicios:

**RECAUDACIONES IESS**

---

A finales del año entró en producción el switch transaccional desarrollado por BANRED para las recaudaciones on-line de aportes, fondos de reserva y otros rubros del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social IESS.

Bajo este esquema, BANRED mantiene una conexión única con el IESS y las plataformas tecnológicas de las instituciones recaudadoras se conectan con el switch transaccional BANRED.

**TARJETA INTELIGENTE (Estándares EMV)**

---

Se inició la implementación de los estándares EMV (Tarjetas con chip) en los sistemas que procesan las transacciones originadas en los cajeros automáticos de la Red. Para el desarrollo de este proyecto se viene trabajando con los proveedores de software del switch BASE24 y de los cajeros automáticos.

El proyecto EMV también incluye las certificaciones de todas las instituciones que forman parte de la red para garantizar la interoperatividad de las tarjetas con chip emitidas en la red y su correcto funcionamiento en todos los cajeros automáticos conectados a la Red.

**PROYECTO TARJETA SEGURA**

---

Con el fin de incorporar nuevos esquemas de seguridad que permitan a los tarjetahabiente la ejecución protegida de sus transacciones en la red de ATMs y POS, BANRED desarrolló un proyecto piloto denominado "Tarjeta Segura", que a través del bloqueo permanente de la tarjeta impide que ésta sea utilizada en cualquier dispositivo, salvo que primero se haya solicitado su desbloqueo a través de mensajería USSD desde un teléfono celular. Se espera que durante el año 2013 este servicio pueda ser implementado en instituciones bancarias y cooperativas.

**TEMAS ADMINISTRATIVOS Y DE PROCESOS INTERNOS**

---

A continuación, se detallan las principales actividades de carácter interno que se han desarrollado durante el año 2012 y que consideramos relevantes:

**BALANCED SCORECARD**

---

Durante el año 2012 y desde hace 5 años venimos utilizando la herramienta BALANCED SCORECARD para registrar las metas y los desempeños de la gente BANRED hacia el cumplimiento de la misión y el logro de metas estratégicas de corto y mediano plazo. En esta herramienta se incluye medidas de desempeño financiero, conocimiento del cliente, procesos internos, y de aprendizaje y crecimiento. De esta manera hemos logrado implementar una manera muy objetiva de evaluar la gestión del negocio.

La agregación de los indicadores de cumplimiento de las metas en las diferentes perspectivas nos permitió alcanzar un rendimiento acumulado anual de **80,83%**. Este resultado fue afectado principalmente por no lograr las metas establecidas para los indicadores de gestión comercial con clientes externos y los relacionados con mejorar la gestión interna para el tratamiento y resolución de problemas de la red, situaciones que han sido consideradas como oportunidades de mejoramiento para la gestión del año 2013.

Los detalles de los rendimientos logrados en cada una de las perspectivas y las metas planteadas, se encuentran en el **ANEXO 1** de este informe.

**COMITÉ DE PROYECTOS**

---

Con el fin de garantizar la eficiente ejecución de los proyectos a cargo de BANRED, el Comité de Proyectos se encarga del permanente seguimiento para el cumplimiento del esquema metodológico basado en las mejores prácticas del Project Management Institute (PMI). Adicionalmente, para la administración del portafolio de proyectos se continúa con el uso de la herramienta OnePoint Project.

**IMPLEMENTACION DE ITIL**

---

Se ejecutó el proyecto para la implementación de las mejores prácticas ITIL en los procesos del área de Tecnología. Para el efecto se realizó un GAP análisis para evaluar el estado de madurez de los procesos de Administración de Incidentes, Mesa de Servicios y Gestión de Cambios, generándose un plan de acción que permitirá a la organización cubrir las brechas y mejorar las debilidades identificadas.

**IMPLEMENTACION NORMAS NIIFs**

---

Luego de completar exitosamente el proceso de transición y cumpliendo con las normativas de la Superintendencia de Compañías, a partir del año 2012, en la contabilidad de la empresa se aplica formalmente las Normas Internacionales de Información Financiera NIIFs.

**NUEVO PROCESO DE GESTION DE RIESGOS**

---

A partir del mes de Abril de 2012, se implementó el Proceso de Gestión de Riesgos para atender los requerimientos de control y seguimiento del cumplimiento de las normativas de Riesgos Operativos. Este proceso lidera actualmente el proyecto de implementación del Plan de Continuidad del negocio.

**CAPACITACION**

---

El proceso de Capacitación de la empresa se ejecutó con eventos de formación y especialización de sus recursos, con un total de 4.936 horas de formación que representaron una inversión de US\$49.000. Los principales eventos de capacitación que involucraron a la mayor parte del personal de la empresa fueron el programa de Formación para Mandos Medios y las Certificaciones en ITIL Foundations.

**OFICINAS Y DATACENTER BANRED QUITO**

---

Como parte de la necesidad de crecimiento de la organización, BANRED ha logrado concretar la adquisición de un terreno en la ciudad de Quito, donde se construirán las oficinas y un Data Center que atenderá prioritariamente sus requerimientos y además posibilitará la prestación de servicios a las instituciones accionistas. La planificación y ejecución del proyecto está previsto para el año 2013.

**MEJORAMIENTO DEL CLIMA LABORAL**

---

Dentro del programa de evaluación y mejoramiento permanente del clima organizacional, se ejecutó la encuesta del Great Place to Work, obteniendo la calificación de Muy Satisfactorio, lo que representa una menor calificación a la lograda en el año 2010. Del proceso de diagnóstico se identificó las siguientes áreas para mejoramiento:

- *Fortalecimiento de los Desayunos de Confianza*, espacio dedicado para compartir con los colaboradores temas de interés en un ambiente informal.
- *Implementación del programa "Yo te Cuento"*, a fin de fortalecer la comunicación oportuna de los temas relevantes y a cargo de los mandos medios y del personal operativo.
- *Reforzamiento de las Reuniones Trimestrales en cada proceso*, con el fin de mantener una agenda común de temas que deben transmitirse al personal de la empresa.
- *Fortalecimiento de los medios de comunicación internos (Intranet)*.
- *Programa "Angel Guardián"*, aplicable al personal nuevo que ingresa a la empresa para que cuente con el acompañamiento de un colaborador antiguo durante un mes para que le transmita los valores y la cultura organizacional y le facilite el proceso de adaptación a la empresa.

En el 2012, el índice de rotación del personal de BANRED fue de 15%.

### ***PARTICIPACIONES INTERNACIONALES***

---

Personal de BANRED participó en los siguientes eventos a nivel internacional:

- VIII Reunión de Seguridad organizada por ATEFI (Asociación Latinoamericana de Operadores de Servicios de Transferencia Electrónica de Fondos e Información) en República Dominicana.
- XII Congreso de Automatización Bancaria CLAB, Panamá
- ACI Exchange User Groups Payments Conference, USA

### ***IMAGEN CORPORATIVA***

---

Se trabajó en un proyecto de Redes Sociales integrándonos a FACEBOOK y TWITTER, donde hemos implementado un servicio de consultas a ubicaciones de los cajeros automáticos de la Red. Así mismo, se está utilizando estos canales de comunicación para difundir mensajes de seguridad para los usuarios de los servicios bancarios.

### ***RESPONSABILIDAD SOCIAL***

---

BANRED, en un compromiso conjunto con los empleados de la empresa, mantiene el Programa de Responsabilidad Social que se concreta en el apadrinamiento de dos escuelas de zonas rurales cercanas a Quito y Guayaquil, donde los niños se benefician de regalos en Navidad y útiles escolares al inicio del año lectivo. Adicionalmente, en el caso de Guayaquil se ha logrado realizar mejoras en los baños e instalaciones de la escuela con el aporte económico y trabajo voluntario de la gente BANRED.

### ***SEGURIDAD Y SALUD LABORAL***

---

Para el cumplimiento de la normativa vigente sobre Seguridad y Salud en el trabajo, BANRED implementó los Comités requeridos y tramitó ante el Ministerio de Relaciones Laborales la aprobación del Reglamento Interno de Seguridad y Salud.

**RECONOCIMIENTOS A BANRED**

---

La gestión de BANRED tuvo los siguientes reconocimientos:

- Premio EKOS 2012, donde nos ubicamos en el tercer lugar del Sector Tecnología y Telecomunicaciones, compitiendo con las empresas de telefonía celular Movistar y Claro.
- Nuevo reconocimiento de ORACLE Latinoamérica como un caso de éxito en la implementación del proyecto "Redundancia y Contingencia inversa entre sus dos Centros de Datos".

**TEMAS OPERATIVOS Y TECNOLOGICOS**

---

En relación a la gestión operativa y tecnológica de BANRED, nuestra organización continúa fortaleciendo su organización por procesos y la infraestructura tecnológica, a fin de garantizar un servicio continuo de calidad con un adecuado soporte de especialistas.

Entre los aspectos más relevantes del año 2012, podemos mencionar los siguientes:

**INFRAESTRUCTURA DE SEGURIDADES Y CERTIFICACION PCI-DSS**

---

Como parte del proceso de actualización de la infraestructura y sistema de seguridad perimetral requeridos por las normas PCI, se contrató e instaló los equipos IPS (Intrusion prevention systems). La planificación del proyecto prevé que la auditoria para la certificación PCI para BANRED se ejecute en el primer trimestre del 2013.

Complementariamente se instalaron las herramientas de validación de la integridad de archivos (FIM) y se contrató los servicios de logs de eventos para los equipos criticos (SIEM), los cuales sirven para rastrear y monitorear todos los accesos a los recursos de la red y datos de los titulares de las tarjeta que originaron transacciones en la Red. Dichos sistemas serán implementados en Enero 2013.

De manera complementaria, se viene trabajando en el fortalecimiento de la cultura de la seguridad en nuestra organización, a través de campañas que se ejecutan semestralmente, en las cuales se concientiza a los usuarios internos sobre el cumplimiento de las políticas de seguridad y se actualiza sus conocimientos en los temas relacionados con la seguridad de la información.

**INFRAESTRUCTURA DE PROCESAMIENTO**

---

Se continuó con el proyecto de virtualización de servidores del ambiente de producción con el objetivo de optimizar el uso de la capacidad instalada de los equipos de computación. Además se concluyó la migración de la Base de Datos ORACLE a la versión 11g y se implementó la Base de Datos de Contingencia en el Data Center alterno.

**PLANES DE CONTINGENCIA**

---

En el 2012 se logró la ejecución exitosa del Plan de Contingencias programado del sistema BASE24 que soporta los servicios de red de ATMs en el ambiente Front-End, garantizando la posibilidad de mantener la disponibilidad de los servicios en un ambiente alterno de procesamiento para situaciones extremas de falta de servicio en el ambiente principal de producción.

**COMITÉ DE SEGURIDADES**

---

Durante el año 2012, el Comité de Seguridades de BANRED que está integrado por los representantes de 23 instituciones miembros de la red, se reunió mensualmente para tratar los temas relacionados con la evaluación e implementación de las medidas de seguridad de la red.

En el mes de Junio se aprobó el Procedimiento para el Análisis de Coincidencias en Cajeros Automáticos. Además, se implementa el proceso de Vigilancia de Cajeros Automáticos (Vigilando la RED) a cargo de BANRED, con el soporte de la empresa Urbano Express, que tiene como principal objetivo la realización de visitas periódicas y aleatorias a los cajeros de la red para verificar el estado de los mismos y detectar posibles intentos de fraude.

**CONCLUSIONES**

---

La gestión de BANRED durante el año 2012 se ve reflejada en el importante crecimiento de la Red, logrando importantes incrementos de los volúmenes de transacciones procesados en los diferentes servicios que son operados con personal técnico especializado y soportados en una infraestructura computacional, de comunicaciones y de seguridades que consideramos la más adecuada para atender las necesidades del negocio y que nos permitirá mantener y soportar los niveles de crecimiento de los servicios actuales, así como incursionar con éxito en innovadores servicios en el 2013, que a través de la aplicación de modelos que fomenten la economía de escala y el ahorro de costos, beneficien a los accionistas y sus clientes.

Una vez más, en representación de la gente BANRED, ratifico el compromiso permanente de trabajar hacia el cumplimiento de nuestra propuesta de valor y la satisfacción de nuestros clientes.

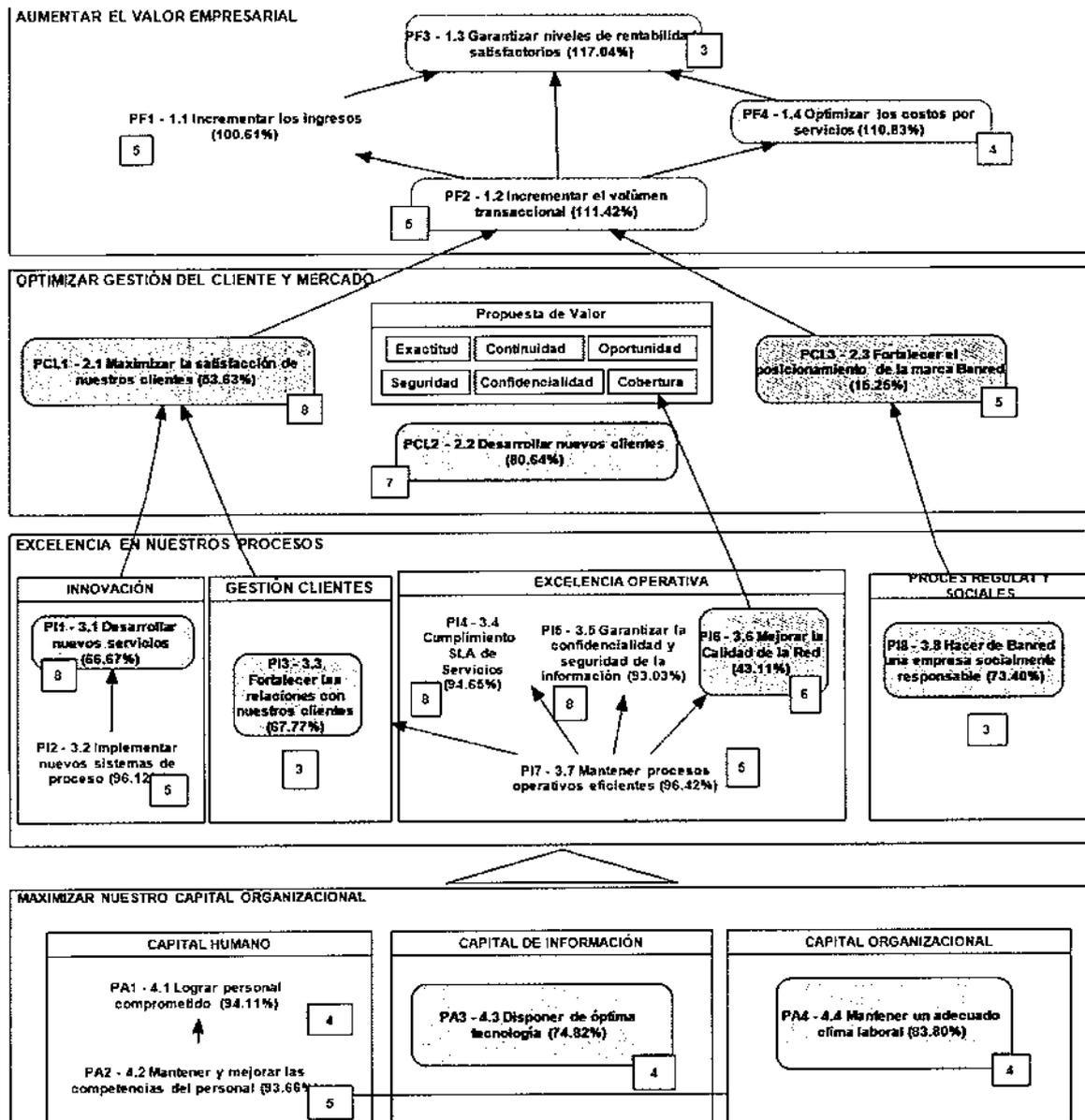
Atentamente,  
**BANRED S.A.**



Pablo Narváz Vivar  
GERENTE GENERAL

ANEXO 1

BALANCED SCORECARD  
MAPA ESTRATEGICO



## ANEXO 1 Continuación....

### BALANCED SCORECARD RESULTADOS DEL PERIODO ENE-DIC 2012

PERSPECTIVA	OBJETIVO	RENO	INDICADOR	UNIDAD MEDIDA	PLAN	EJEC	PESO	RENO
AUMENTAR EL VALOR EMPRESARIAL	PF1 - 1.1 Incrementar los ingresos	100.61%	INGRES NO OPERAC	USD	145.200	122.765.95	20	84.55%
	PF2 - 1.2 Incrementar el volumen transaccional	111.42%	VTA\$ TOTALES	USD	10.804.079	11.303.419.24	80	104.62%
	PF3 - 1.3 Garantizar niveles de rentabilidad satisfactorios	117.04%	TRXS TOTAL	TRXS	179.655.914	200.177.461	100	111.42%
	PF4 - 1.4 Optimizar los costos por servicios	110.83%	LIQUIDEZ	LIQUIDEZ X C/DOLAR	3.19	2.66	20	83.58%
OPTIMIZAR GESTION DEL CLIENTE Y MERCADO	PCL1 - 2.1 Maximizar la satisfacción de nuestros clientes	53.63%	RENTAB SCBR PATRIM	% RENTABILIDAD	1.93	2.42	50	125.21%
	PCL2 - 2.2 Desarrollar nuevos clientes	80.64%	UTIL. NETA VS. INGRES.	% UTILIDAD	8.01	10.07	30	125.73%
	PCL3 - 2.3 Fortalecer el posicionamiento de la marca Banred	15.25%	COST TOTALES	COSTO X TRX	0.03	0.03	100	110.83%
	PCL4 - 2.4 Mantener un adecuado clima laboral	92.8%	RESULT ENCUEST POST-VTA	RESULTADO ENCUESTA SOBRE 10	8	0.45.05	0	0%
MAXIMIZAR NUESTRO CAPITAL ORGANIZACIONAL	PA1 - 4.1 Lograr personal comprometido	94.11%	RESULTADO ENCUESTA SDEEK	RESULTADO ENCUESTA	6	8.16	50	101.96%
	PA2 - 4.2 Mantener y mejorar las competencias del personal	93.66%	NUOV CLIENT RED ATMS	% COBERTURA	30.83	32.2	40	104.44%
	PA3 - 4.3 Disponer de óptima tecnología	74.62%	NUOV CLIENT RED COBR Y PAGO	% COBERTURA	44.21	42.96	40	97.16%
	PA4 - 4.4 Mantener un adecuado clima laboral	82.8%	NUOV CLIENT SERV ESPEC	# CLIENTES NUEVOS	1	0	20	0%
			# EVENTOS EXT	# EVENTOS	2	1	10	50%
			CALIF. EVENT EXT	RESULTADO ENCUESTA	8	4.1	20	51.25%
			EVALUAC. IMAG. CORP.	RESULTADO DE EVALUACION	9	0	70	0%
			RESULT EVALUAC	RESULTADO EVALUACION	3.5	3.29	100	94.11%
			% CAPACIT ESPECIALIZ	% CAPACITACION ESPECIALIZADA	100	76.79	40	76.79%
			% CUMPL PERFILES	% CUMPLIMIENTO DEL PERFIL	80	83.92	60	104.9%
			CAPACIT. SIF. CIERRE BRECHAS	% CAPACIT. QUE CIERRA BRECHAS	36.09	36.09	0	100%
			% INFRAEST INSTALADA	% INFRAESTRUCTURA INSTALADA	100	74.82	100	74.82%
			ENCUESTA GPTW	RESULTADO ENCUESTA	85.8	71.9	50	82.8%

ANEXO 1  
Continuación....

BALANCED SCORECARD  
RESULTADOS DEL PERIODO ENE-DIC 2012

	8	6	4	100	66.67%
P11 - 3.1 Desarrollar nuevos servicios.		% AVANCE 98.75	99	20	100.24%
		% AVANCE 98.15	94	35	97.76%
P12 - 3.2 Implementar nuevos sistemas de proceso	5	% AVANCE 83.34	76	10	89.06%
		% AVANCE 89.14	80	20	89.75%
		% AVANCE 100	100	15	100%
P13 - 3.3 Fortalecer las relaciones con nuestros clientes	3	% INCREM. VISITAS WEB 1.376.5	865.08	33	67.77%
		% CUMPLIM. S/A ENTREG INFORMAC 100	97.97	30	97.97%
P14 - 3.4 Cumplimiento SLA de Servicios	8	PROMEDIO TIEMPO RESP. EN SEG. 0.9	1.06	30	83.77%
		% DISPONIBILIDAD UPTIME 99.6	99.93	40	100.33%
P15 - 3.5 Garantizar la confiabilidad y seguridad de la información	8	% CUMPLIM. NO RECURR. INCID. SEGUR. 100	96.58	60	96.58%
		INCID. SEGURID. 100	87.71	40	87.71%
		% CUMPLIM. STAND. RED. 96.2	96.2	0	100%
		% CUMPLIM. STAND. SEGUR. REQ. 98.79	98.79	0	100%
		% RECURR. INCID. Y PROB. IMPUTE BRED. 0	8.33	60	9%
P16 - 3.6 Mejorar la Calidad de la Red	6	% RECURR. INCID. Y PROB. ORIG. EXTERN. 34.93	34.93	0	100%
		% DISMIN. INCID. Y PROBL. EXTERN. EXT. 86.67	86.67	0	100%
		INCID. Y PROB. SERV. INPUT. BRED 2012 75	80.83	40	107.78%
		TRANS. NO PROCES. C. CAMBIOS 4	7.18	0	20.52%
		% CUMPLIM. C. CAMBIOS 100	96.86	33	96.86%
P17 - 3.7 Mantener procesos operativos eficientes	5	% CUMPLIM. COST. CALIDAD 100	96.87	33	96.87%
		% CUMPLIM. PROC. DES-RR. 100	95.53	33	95.53%
P18 - 3.8 Hacer de Banred una empresa socialmente responsable	3	% PARTICIPACION EN RSE 80	38.72	99.99	73.4%

EXCELENCIA EN NUESTROS PROCESOS

