

INFORME DEL REPRESENTANTE  
LEGAL PARA LA JUNTA DE  
ACCIONISTAS

2.015

BANRED S.A.

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 financiera, operativa y administrativa de la empresa en el año 2015.

## 1. ENTORNO DEL SISTEMA FINANCIERO <sup>1</sup>

Durante el año 2015, el sistema financiero ecuatoriano en comparación con el año anterior, registró cierta contracción sobre los indicadores relacionados a la gestión del sector, así tenemos que el total de activos bancarios muestra un decrecimiento del -8,19%, al igual que los Pasivos con el -9,57%. Los ingresos crecieron en un 4,82% mientras que los gastos presentaron una variación anual del 7,46%; sin embargo al término del ejercicio la utilidad neta (descontados los impuestos y los beneficios de ley) contabilizó un saldo de \$271 millones frente a los \$335 millones obtenidos en el año anterior.

La cuenta del patrimonio del Sistema Bancario Privado cerró el año 2015 con un saldo acumulado de US\$3.296 millones, que en términos anuales representa un incremento del 5,14%, esto se traduce como una mayor solvencia para la Banca.

El nivel de eficiencia bancaria al cierre del año 2015, determinada a través de la relación entre los gastos no financieros frente al activo promedio, presenta un nivel de 5,97% en comparación con el índice de 5,99% obtenido en el año 2014; esta disminución de -0,02 puntos es resultado de que los activos promedios crecieron a un mayor ritmo que los gastos no financieros.

La cobertura bancaria, expresada a través de la relación entre las provisiones de cartera frente a la cartera improductiva reflejó al cierre del mes de diciembre, una relación de 1,87 veces. Al contrastar el nivel de cobertura entre Diciembre del 2014 y 2015 se evidencia que ésta se redujo en -0,35 puntos a lo largo del último año.

En cuanto al índice de liquidez bancaria, referente a la cobertura de los 100 mayores depositantes, se ubicó en 172%, lo que significa un valor de 72 puntos porcentuales adicionales, con respecto a una cobertura del 100%. En relación a Diciembre del 2014, se observa que este aumento en 61 puntos porcentuales. Por otra parte, el índice de liquidez bancaria referente a la relación entre los fondos disponibles y el total de depósitos a corto plazo fue de 29,6% para diciembre de 2015, presentando un aumento de 3,6% con relación al año anterior. A través de estos indicadores se evidencia que la Banca mantiene un nivel de cobertura saludable en cuanto a liquidez.

En referencia al saldo total de la cartera bruta, éste se ubicó en US\$18.773 millones, al cierre de del año 2015; lo que representó una caída mensual de 1,57%. Así, en términos anuales, existió una contracción de -4,47%. Por otro lado, los depósitos monetarios tuvieron una contracción mensual de -0,65% y del -11,42% anual.

En referencia a las captaciones bancarias, éstas cerraron el último mes del año en US\$22.618 millones, lo que significó un aumento mensual de 1,55%. Mientras que, en términos anuales, el total de depósitos se redujo en 12,90%, equivalente a una disminución de US\$3.350 millones. De esta manera, al cierre de diciembre, el crecimiento promedio anual de los depósitos se ubicó en -1,56%, cifra que contrasta con el 12,11%, registrado en el mismo periodo del año 2014. La relación depósitos/PIB pasó de 26,3% a 22,8% entre diciembre de 2014 y diciembre del presente año.

El saldo total de crédito destinado por parte del sistema bancario privado, incluyendo aceptaciones, avales, fianzas y garantías, cartas de crédito y provisiones por cartera de crédito, alcanzó un valor de US\$20.799 millones al cierre de diciembre. En términos anuales, existió una reducción equivalente al 6,01%, que en valores absolutos significó US\$1.329 millones. Así, del total de financiamiento otorgado por la banca privada, US\$14.468 millones fueron destinados al crédito a la producción, con lo que el crédito destinado a sectores productivos, vivienda y microempresa se ubica en 69,56% del total. Mientras que el crédito destinado al consumo fue de 30,44% del total, equivalente a un saldo de US\$6.331 millones.

En orden general, la economía ecuatoriana ha presentado serias afectaciones producto de la caída del precio del petróleo, así como la apreciación del dólar y la devaluación de las monedas de países vecinos. Esta situación repercutió seriamente en el cumplimiento de los compromisos del Estado con sus proveedores, incrementando la cifra del riesgo país que promedió los 1.233 puntos, ubicándose por encima del promedio de América Latina que fue de 594 puntos.

Este ha sido el marco referencial sobre el cual se ha desarrollado la gestión administrativa y financiera de BANRED, alcanzando excelentes resultados, a través del desarrollo permanente de sus servicios y el cumplimiento de su propuesta de valor para clientes y accionistas.

## 2. RESULTADOS FINANCIEROS

Los informes de la Auditoría Externa realizados a los procesos contables de la empresa, reportan que la gestión financiera es correcta y que los registros de todas las cuentas han sido realizados conforme las normas y principios contables.

A continuación se presentan los datos de los resultados financieros:

## 2.1 BALANCE GENERAL AL 31-DIC-2015

(Expresado en dólares de los Estados Unidos de América – US\$)

| <b>ACTIVOS</b>                                                  |                  | <b>PASIVOS</b>                                 |                  |
|-----------------------------------------------------------------|------------------|------------------------------------------------|------------------|
| <b>ACTIVO CORRIENTE</b>                                         |                  | <b>PASIVO CORRIENTE</b>                        |                  |
| Caja y Bancos                                                   | 561,716          | Cuentas y Documentos por Pagar - Local         | 940,198          |
| Inversiones Financieras Temporales                              | 1,967,411        | Cuentas y Documentos por Pagar - Exterior      | 16,924           |
| Cuentas y Documentos por Cobrar de Clientes No Relacionados     | 193,023          | Obligaciones - Administración Tributaria (SRI) | 258,217          |
| Cuentas y Documentos por Cobrar de Clientes Relacionados        | 539,439          | Impuesto a la Renta del ejercicio anterior     | 471,480          |
| Otras Cuentas por Cobrar                                        | 358,048          | Impuesto a la Renta del ejercicio              | 74,845           |
| Credito Tributario a Favor de la Empresa (L.V.A.)               | 122,714          | Obligaciones - Con el IESS                     | 202,603          |
| Credito Tributario a Favor de la Empresa (L.R.) años anteriores | 228,019          | Obligaciones - Con empleados                   | -                |
| Activos Pagados por Anticipo                                    | 178,123          | Participación Trabajadores ejercicio anterior  | 365,159          |
| <b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>                                   | <b>4,198,523</b> | <b>TOTAL PASIVO CORRIENTE</b>                  | <b>2,329,425</b> |
| <b>ACTIVO FIJO</b>                                              |                  | <b>PASIVOS LARGO PLAZO</b>                     |                  |
| Muebles y Enseres                                               | 74,654           | Provisión para Jubilación Patronal             | 553,261          |
| Maquinaria y Equipo                                             | 200,297          | Provisiones - Indemnización por Desahucio      | 171,466          |
| Equipos de Computación y Software                               | 1,879,623        | Pasivos por Impuestos Diferidos                | 35,375           |
| Otros Activos Fijos                                             | 673,168          |                                                |                  |
| <b>TOTAL ACTIVO FIJO</b>                                        | <b>2,827,742</b> | <b>TOTAL PASIVOS LARGO PLAZO</b>               | <b>760,103</b>   |
| (-) Depreciación Acumulada Activo Fijo                          | 905,149          |                                                |                  |
| <b>NETO, ACTIVO FIJO</b>                                        | <b>1,922,593</b> | <b>TOTAL PASIVO</b>                            | <b>3,089,528</b> |
| <b>OTROS ACTIVOS</b>                                            |                  | <b>PATRIMONIO</b>                              |                  |
| Instalaciones                                                   | 71,634           | Capital Suscrito                               | 2,000,000        |
| Otros Activos Diferidos                                         | 64,570           | Reserva Legal                                  | 1,000,000        |
| Activo Fijo Intangible - Licencias                              | 2,584,048        | Reserva Facultativa y Estatutaria              | -                |
| <b>TOTAL ACTIVO DIFERIDO</b>                                    | <b>2,720,252</b> | Reserva Valuación de Activos                   | 322,548          |
| (-) Amortización Acumulada                                      | 976,229          | Utilidad No Distribuida Ejercicios Anteriores  | 1,703,545        |
| <b>NETO, ACTIVO DIFERIDO</b>                                    | <b>1,744,023</b> | Utilidad del Ejercicio                         | 1,283            |
| Otros Activos Pagados por Anticipo                              | 196,419          | Otro Resultado Integral                        | 5,533            |
| Otros Activos - Garantías                                       | 27,420           |                                                |                  |
| Activos por Impuestos Diferidos                                 | 33,459           |                                                |                  |
| <b>TOTAL ACTIVOS LARGO PLAZO</b>                                | <b>257,298</b>   | <b>TOTAL PATRIMONIO</b>                        | <b>5,032,909</b> |
| <b>TOTAL ACTIVO</b>                                             | <b>8,122,437</b> | <b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>               | <b>8,122,437</b> |

## 2.2 ESTADO DE RESULTADOS DEL 1-ENE-2015

AL 31-DIC-2015

(Expresado en dólares de los Estados Unidos de América - US\$)

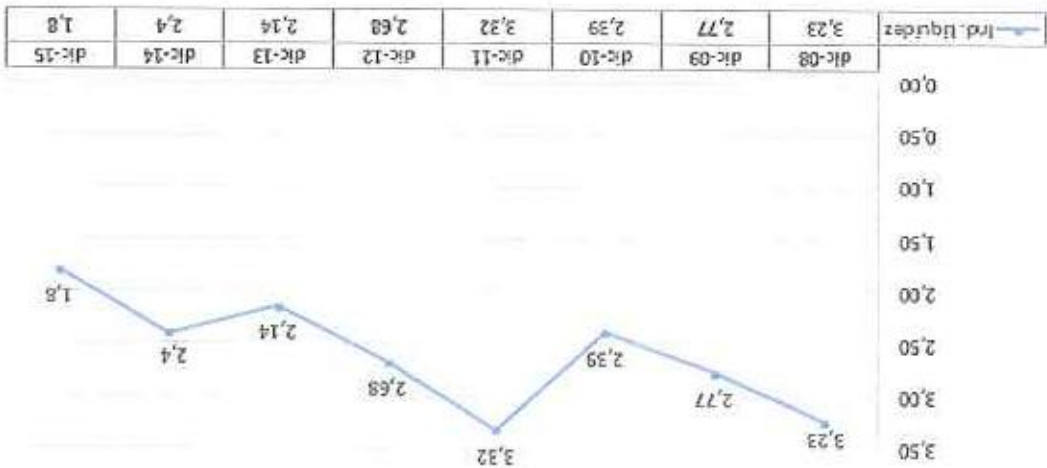
| INGRESOS VENTAS                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |            | (-) COSTOS |         | MARGEN BRUTO |         | GASTOS ADMINISTRATIVOS |           |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|------------|---------|--------------|---------|------------------------|-----------|
| 10,375,410                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | 5,716,257  | 4,659,153  |         |              |         |                        |           |
| <p><b>GASTOS ADMINISTRATIVOS</b></p> <p>Sueldos, Salarios y Demás Remuneraciones</p> <p>Aportes a la Seguridad Social (incluido fondo de reserva)</p> <p>Beneficios Sociales e Indemnizaciones</p> <p>Gastos Provisión para Jubilación Patronal</p> <p>Honorarios, Comisiones y Dietas a Personas Naturales</p> <p>Mantenimiento y Reparaciones</p> <p>Arrendamientos de Bienes Inmuebles Propiedad de Sociedades</p> <p>Comisiones</p> <p>Seguros y Reaseguros (primas y cesiones)</p> <p>Suministros y Materiales</p> <p>Transporte</p> <p>Gastos de Gestión (agasajos a trabajadores, accionistas y clientes)</p> <p>Gastos de Viaje</p> <p>Agua, Energía, Luz y Telecomunicaciones</p> <p>Impuestos, Contribuciones y Otros</p> <p>Depreciación Activo Fijo</p> <p>Amortizaciones (Inversiones e Intangibles)</p> <p>Intereses y Comisiones Bancarias - Locales</p> <p>Otros Gastos Locales</p> <p>Pérdida en Recup. de Inversión</p> |            |            |         |              |         |                        |           |
| 591,831                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | 231,454    | 193,113    | 40,214  | 322,751      | 309,512 | 137,405                | 890       |
| 65,870                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | 38,580     | 10,702     | 70,182  | 33,297       | 130,608 | 24,900                 | 52,600    |
| 40,048                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | 26,079     | 50,143     | 4       |              |         |                        |           |
| <p><b>TOTAL GASTOS ADMINISTRATIVOS</b></p> <p>UTILIDAD OPERACIONAL</p> <p>Otros Ingresos y Egresos (Netos)</p> <p><b>UTILIDAD ANTES DE PARTICIPACIÓN A TRABAJADORES E IMPUESTO A LA RENTA</b></p> <p>(-) 15% Participación a trabajadores</p> <p>(+) Gastos no deducibles</p> <p><b>BASE IMPONIBLE PARA IMPUESTO A LA RENTA</b></p> <p>Impuesto a la Renta causado</p> <p>(-) Retenciones en la fuente realizadas en el Ejercicio</p> <p><b>UTILIDAD DEL EJERCICIO</b></p> <p>Otro resultado Integral</p> <p><b>RESULTADO DEL EJERCICIO</b></p> <p><b>UTILIDAD DISPONIBLE A LOS ACCIONISTAS</b></p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |            |            |         |              |         |                        |           |
| 1,703,545                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | 1,703,545  | 1,602,635  | 100,910 | 2,120,896    | 466,597 | 228,049                | 2,434,391 |
| 146,024                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | 2,288,367  | 2,370,786  |         |              |         |                        |           |
| 4,659,153                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | 10,375,410 | 5,716,257  |         |              |         |                        |           |

A continuación se detalla los principales indicadores financieros obtenidos en la gestión de la empresa en el 2015 y su evolución en relación con años anteriores:

## 2.3 EVOLUCION ANUAL DE LOS PRINCIPALES INDICADORES FINANCIEROS

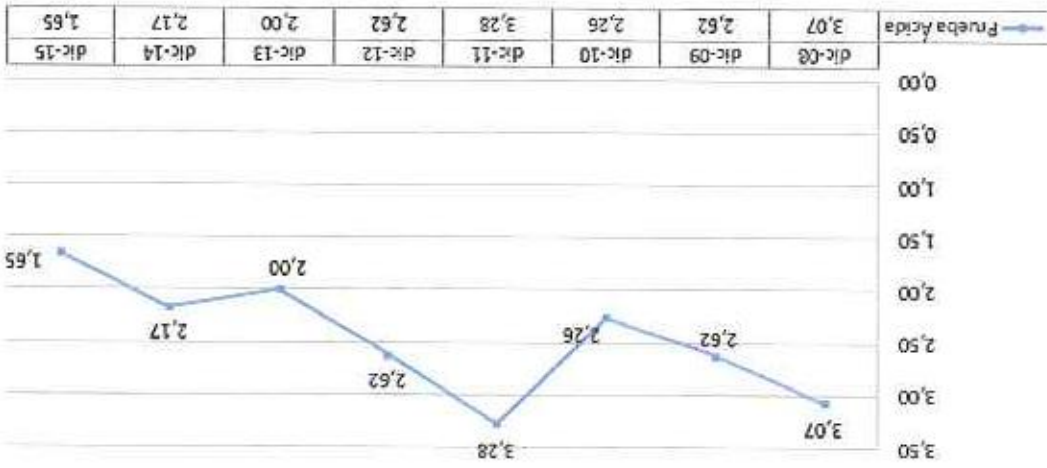
Índice de Liquidez (Activo Corriente / Pasivo Corriente)

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 2015, indica que se dispone de US\$ 1,80 por cada dólar de deuda corriente.



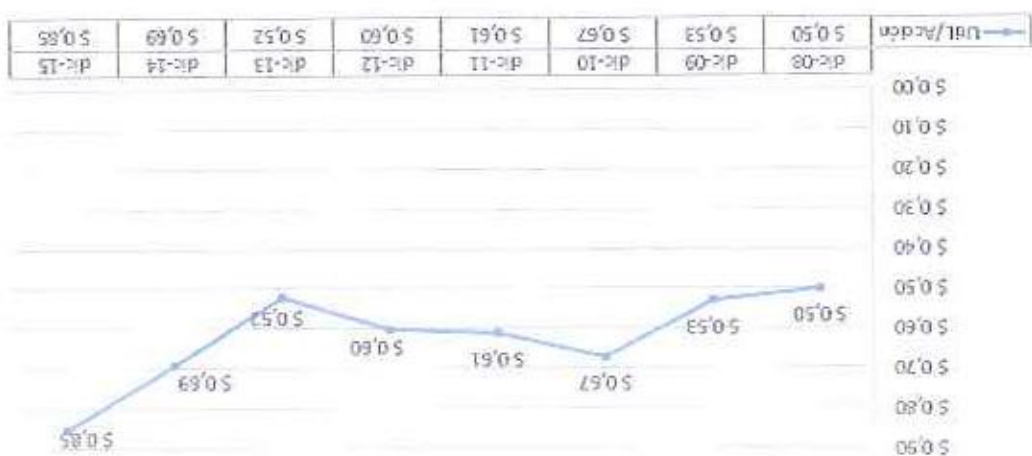
Índice de Prueba ácida (Activo Corriente – Inventario) / Pasivo Corriente

Permite asegurar que la empresa puede responder a sus obligaciones de corto plazo con sus activos más líquidos y sin considerar sus inventarios. En el año 2015, se obtuvo un índice de liquidez de 1,65.



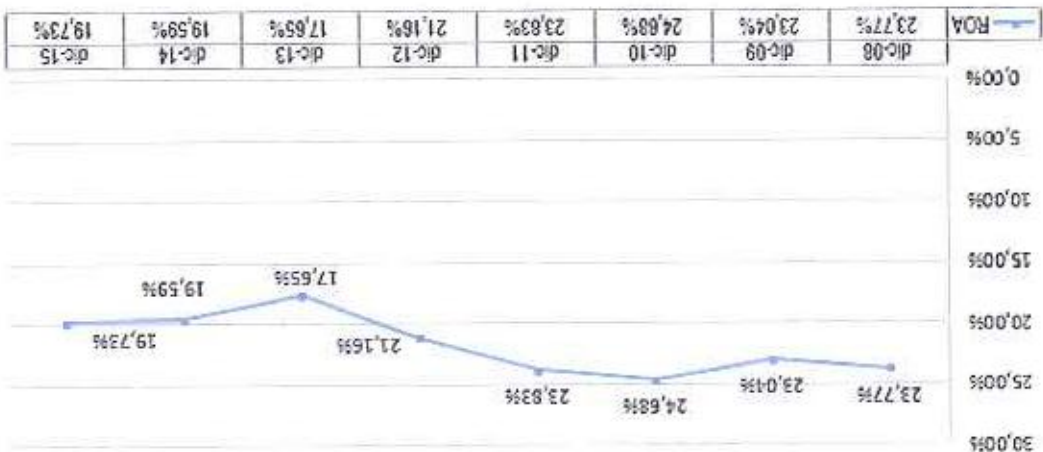
Utilidad por acción (Utilidad Neta / Número de Acciones)

Indica que en el año 2015 se logró una utilidad de US\$0,85 por cada una de las acciones que poseen los accionistas invertidos en la empresa.



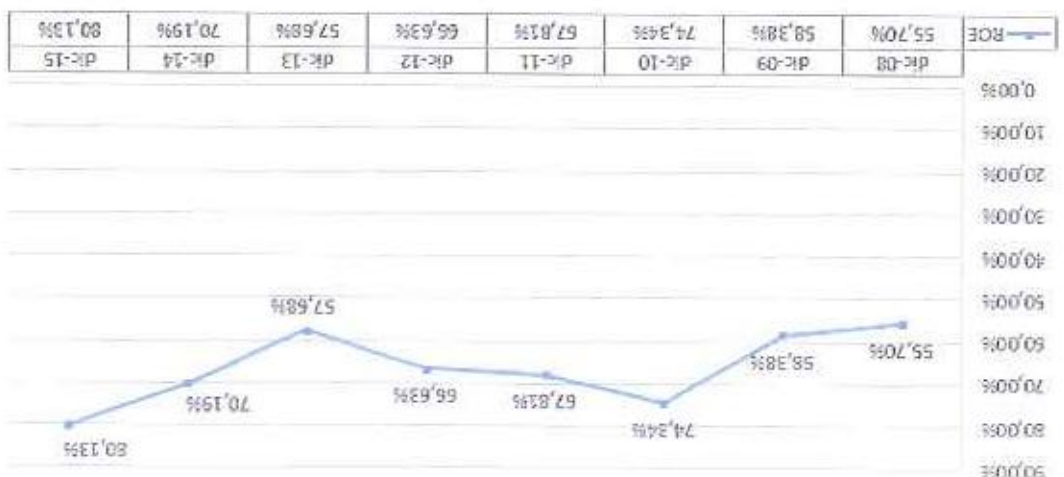
Rentabilidad sobre el Activo ROA (Utilidad Neta / Activo Total)

Representa la eficiencia en el uso de los activos totales disponibles para producir utilidades, considerando la utilidad neta. En el año 2015, la rentabilidad sobre el Activo fue del 19,73%, lo cual refleja un rendimiento constante del dinero invertido con relación a la Utilidad Neta.



## Rentabilidad sobre el Capital ROE (Utilidad Neta / Capital Social)

En el año 2015, se logró una rentabilidad del 80,13% sobre el Capital Social de la empresa, es decir sobre los fondos aportados por los accionistas.



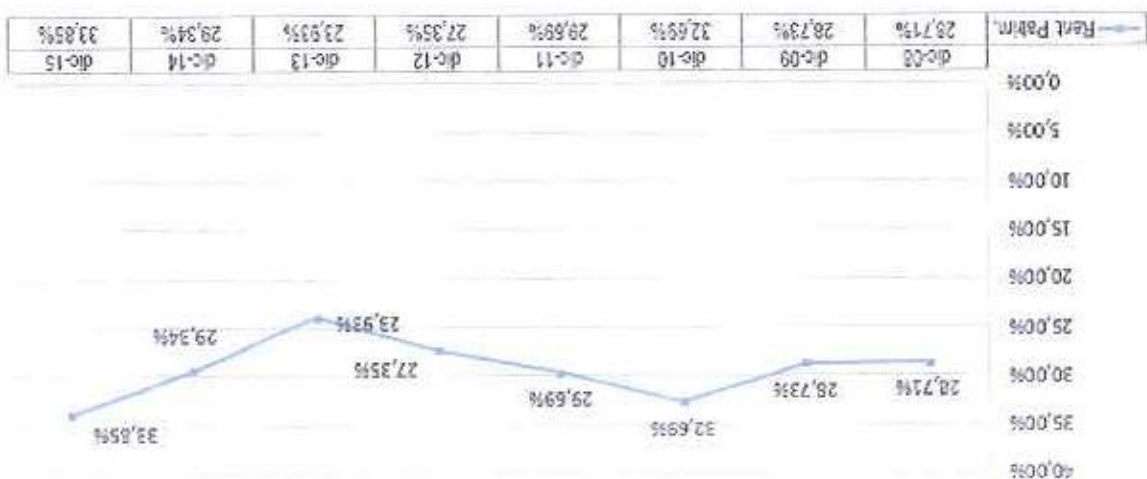
## Rentabilidad sobre Ventas ROS (Utilidad Neta / Ventas)

Expresa la utilidad obtenida por la empresa, por cada dólar de ventas. En el año 2015, por cada dólar vendido se alcanzó una utilidad del 15,45%.



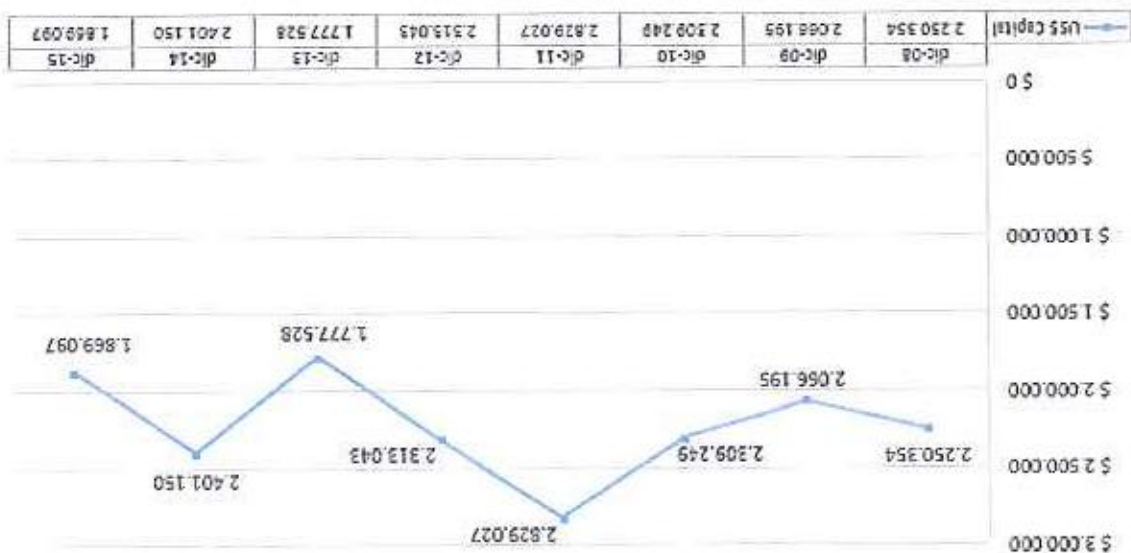
Rentabilidad sobre el Patrimonio (Utilidad Neta / Patrimonio)

En el año 2015, el patrimonio de la empresa obtuvo una rentabilidad de 33,85%.



Capital Neto de Trabajo (Diferencia entre los Activos Circulantes y los Pasivos a Corto Plazo)

Para el año 2015, la empresa contó con un capital neto de trabajo positivo de US\$1'869,097



De la información detallada anteriormente sobre los indicadores financieros logrados en 2015, se puede concluir que desde la perspectiva económica – financiera de la empresa, se refleja un adecuado y efectivo desempeño de la organización.

### 3. GESTIÓN DE SERVICIOS

En relación al desarrollo de los principales servicios que presta la empresa, a continuación se presenta su situación actual y un comparativo en relación a los últimos años:

#### 3.1 RED INTERBANCARIA DE CAJEROS AUTOMÁTICOS

Se mantiene como el principal servicio de la empresa y los volúmenes de transacciones procesadas, así como el número de cajeros automáticos instalados, continúan su ritmo de crecimiento anual:

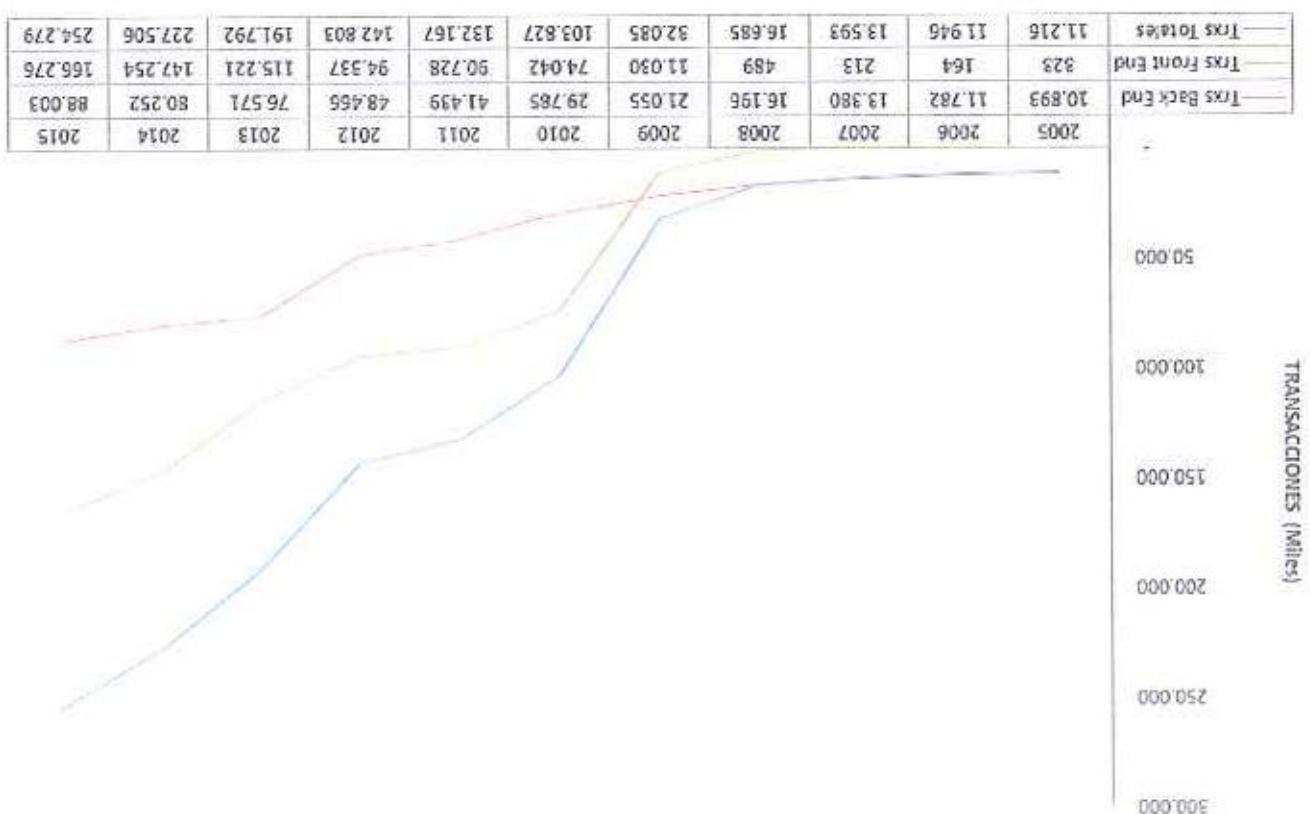


A finales del año 2015, la red cuenta con 4,496 cajeros automáticos que representan un crecimiento del 14% en relación al año anterior.

En relación al volumen de transacciones originadas en cajeros automáticos de la Red, se superó los 250 millones, lo cual representa un crecimiento del 10% en relación al año 2014.

A continuación la evolución anual de los volúmenes de transacciones procesadas en el servicio de red interbancaria de cajeros automáticos y correspondientes no bancarios:

Evolución anual de transaccionalidad ATMs y CNBs



Adicionalmente, es importante mencionar los siguientes hechos relevantes del año 2015 en relación a los servicios en la red de cajeros automáticos:

- Incorporación de nuevas instituciones al servicio en modalidad Back – End:
- ✓ Red Coonecta ( 57 cooperativas )
- ✓ Cooperativa 23 de Julio
- ✓ Cooperativa Jardín Azuayo
- ✓ Cooperativa MEGO
- ✓ Cooperativa Policía Nacional (Cambio de modalidad Front-End a Back-End)
- Incorporación al servicio en modalidad Front-End:
- ✓ Cooperativa Ambato

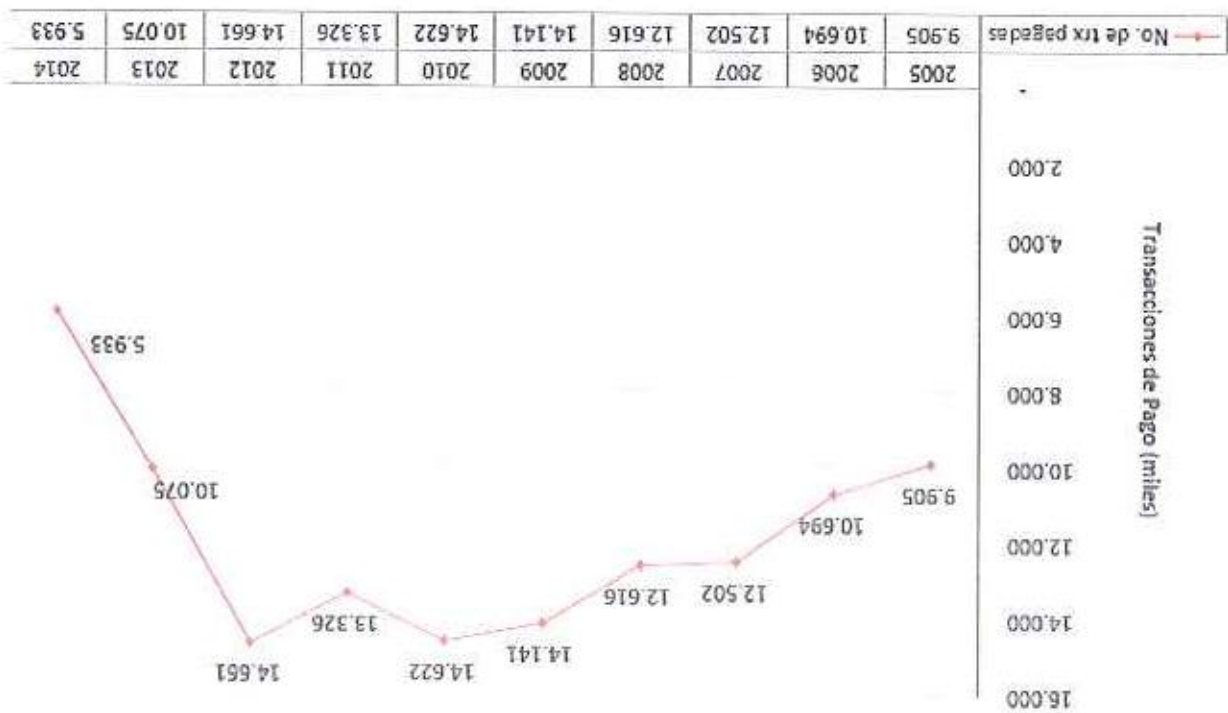
- Se concluyó la migración de todas las instituciones miembros de la red de cajeros automáticos desde el Switch ON2 hacia la plataforma BASE24.

## 3.2 RED INTERBANCARIA DE COBROS Y PAGOS

## • PAGO DE BONO DE DESARROLLO HUMANO

Durante el año 2015, el Ministerio de Inclusión Económica y Social (MIES) continuó con el proceso de depuración de la base de beneficiarios, lo cual impactó en el número de transacciones de pagos ejecutadas en la Red comparados con años anteriores.

A continuación se presenta la evolución anual de transacciones de pago ejecutadas a través de BANRED:



En referencia a las Instituciones pagadoras del servicio, es importante mencionar los siguientes hechos acontecidos durante el 2015:

- A Diciembre de 2015, se mantienen 16 instituciones como pagadoras del BDI.
- Sale de la Red la Cooperativa Calcuta y la Cooperativa Santa Ana.
- Se incorporan a la Red la Cooperativa Fernando Daquilema y Cooperativa Chone.

## • SERVICIO DE RECAUDACIONES ARANCELARIAS

En relación al servicio de recaudaciones ofrecido por BANRED al Servicio Nacional de Aduana del Ecuador (SCNAE), éste presentó un ligero incremento transaccional del 2% en relación al volumen procesado durante el año 2014, lo cual puede estar explicado por la implementación de la recaudación de tasas para el INEN.

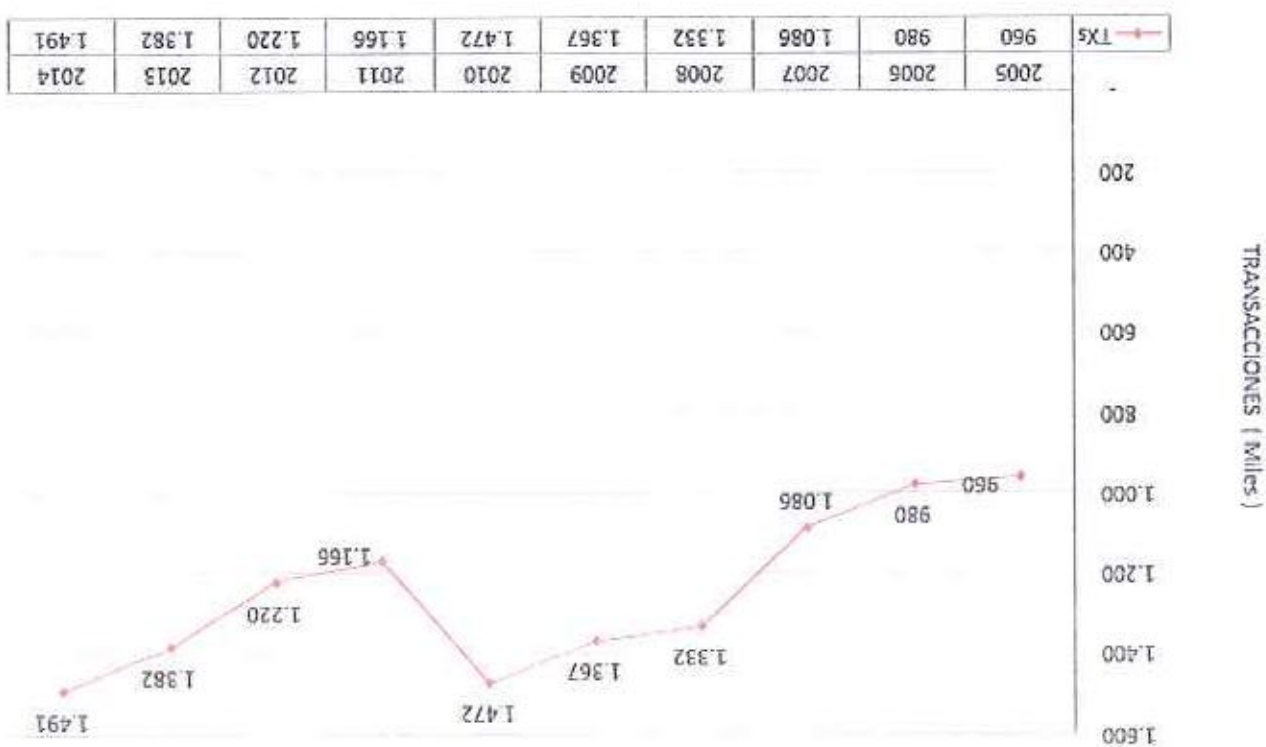
A partir del mes de Agosto de 2015, el Banco del Austro se incorpora como nuevo recaudador.

El crecimiento constante de los niveles transaccionales, después de la disminución sufrida en el año 2011, le ha permitido a BANRED sostener la tendencia creciente del servicio.

A la fecha, la Red cuenta 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  
Banco del Austro



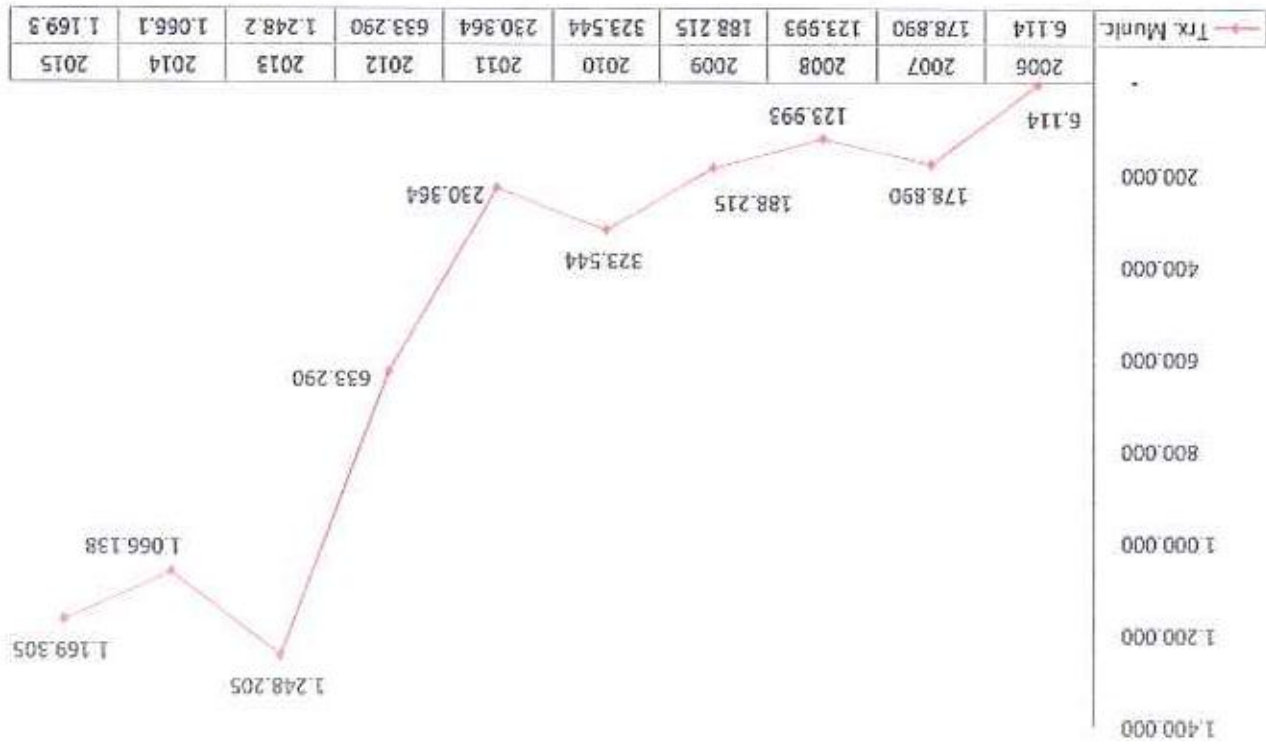
# • SERVICIO DE RECAUDACIÓN DE IMPUESTOS MUNICIPALES

Actualmente BANRED brinda el servicio de recaudaciones de impuestos municipales a los Municipios de las tres principales ciudades del Ecuador, como lo son: Quito, Guayaquil y Cuenca, a través de las siguientes instituciones recaudadoras:

Banco Pichincha  
Banco Internacional  
Banco de Machala  
Banco del Pacífico  
DINERS CLUB

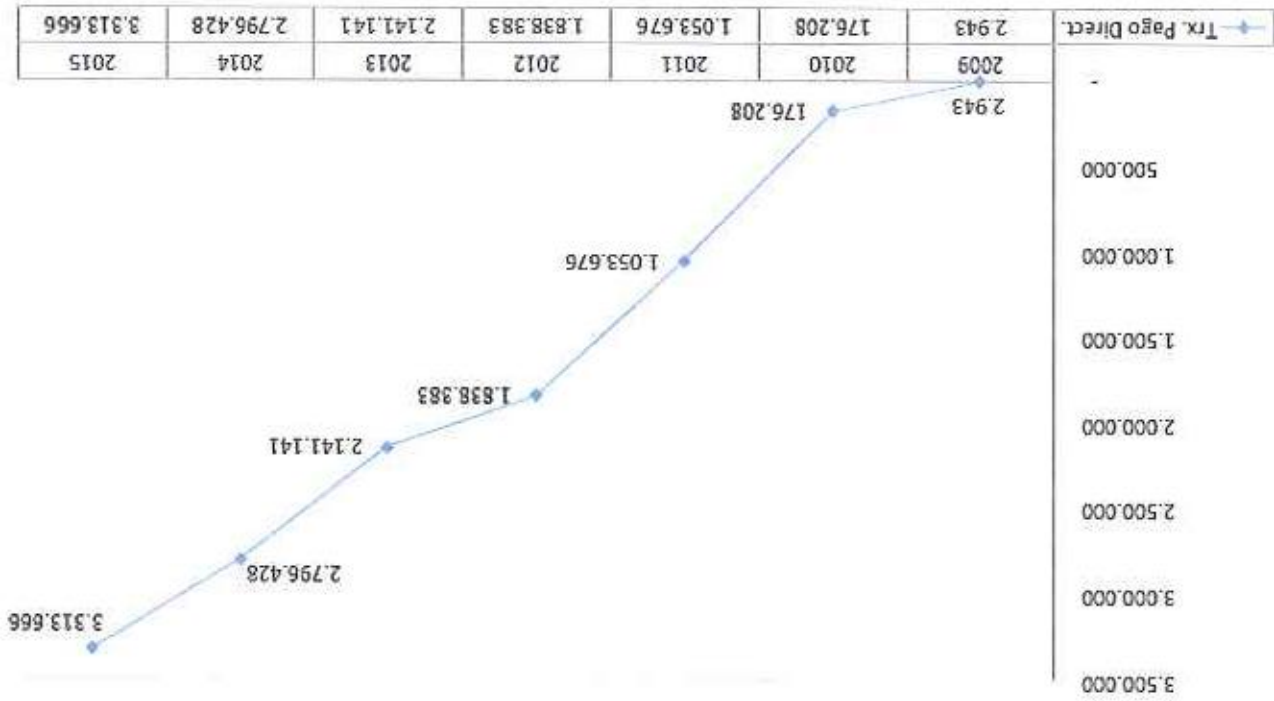
Banco de Guayaquil  
Banco Produbanco  
Banco Bolivariano  
SERVIPAGOS

Durante el año 2015, se presentó un crecimiento transaccional del 10% en relación al volumen procesado durante el año 2014.



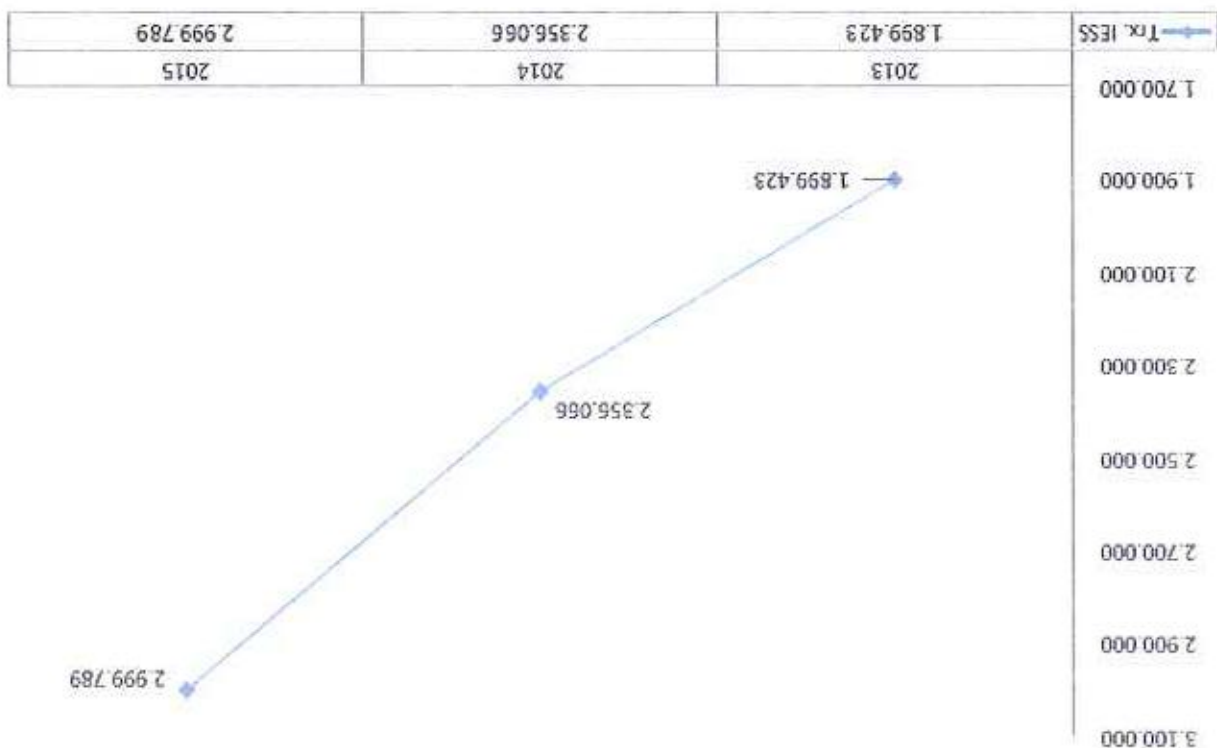
#### • SERVICIO DE TRANSFERENCIA DE FONDOS "PAGO DIRECTO"

Durante el año 2015, el Servicio de Transferencias en Línea y Tiempo Real, conocido como Pago Directo incrementó su volumen transaccional en un 18% en relación al año 2014, lo cual muestra una tendencia creciente al uso de este medio de pago de acreditación inmediata.



• RECAUDACIÓN DEL INSTITUTO DE SEGURIDAD SOCIAL - IESS

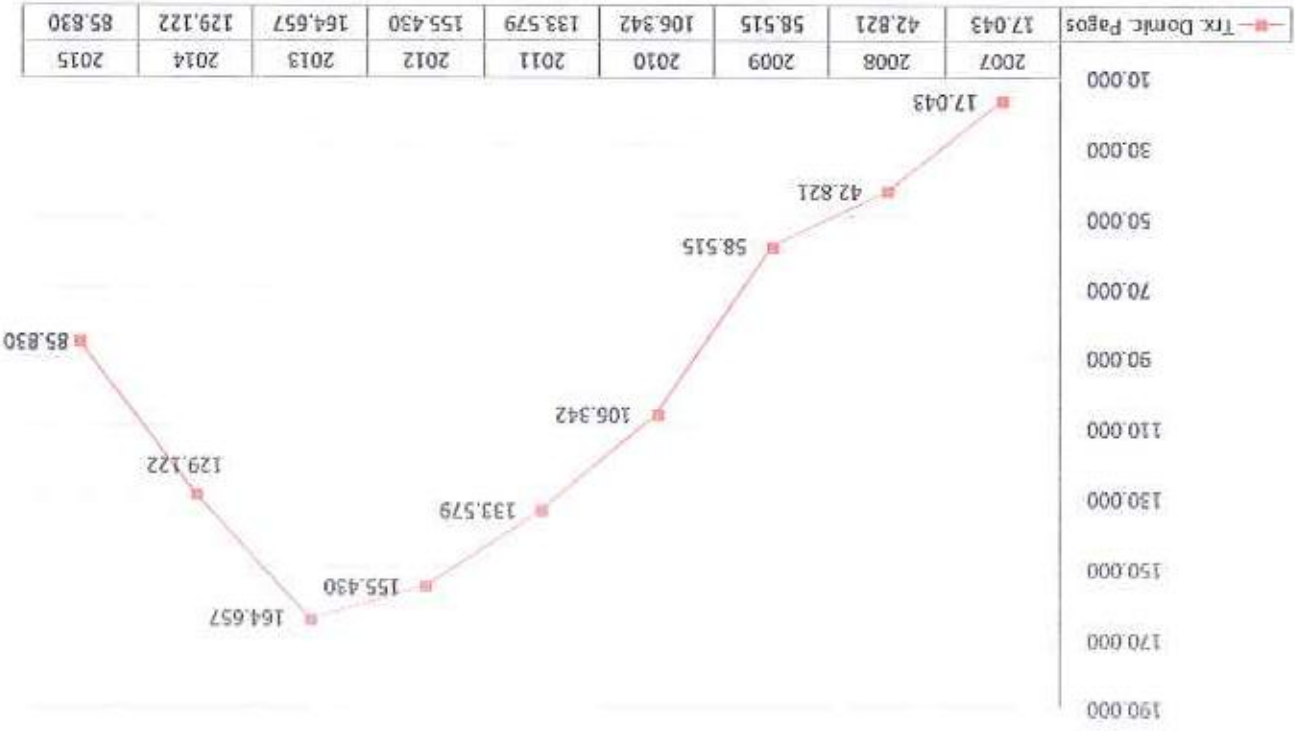
En el servicio de Recaudaciones para el Instituto de Seguridad Social, durante el año 2015 presentó un considerable incremento transaccional del 27% en relación a los niveles procesados durante el 2014.



• SERVICIO DOMICILIACIÓN DE PAGOS

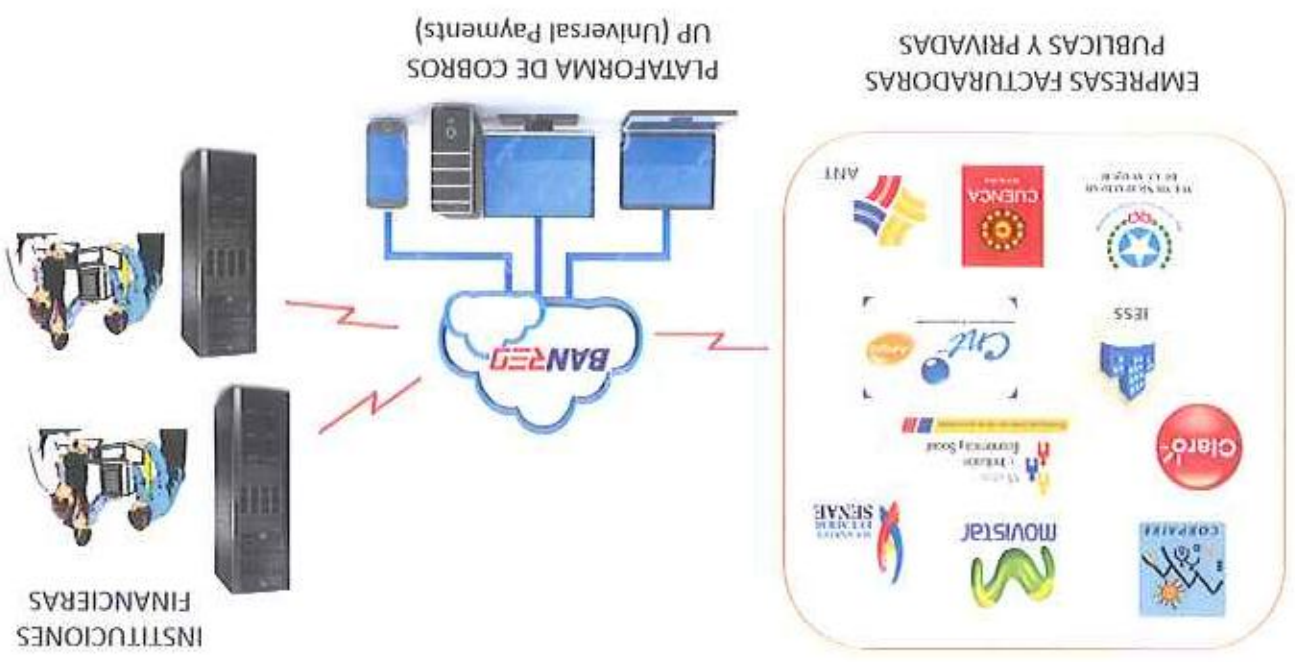
Este servicio de cobros con débito automático a tarjetas de crédito, presenta una tendencia decreciente en su volumen transaccional desde el mes de Agosto del 2015 cuando se terminó el contrato de domiciliación de pagos con OTECEL y los débitos con cargo a cuentas corrientes y de débito son procesados a través del sistema de cobros del Banco Central del Ecuador.

Actualmente este servicio se presta para cobrar el uso de los Telepeajes de los Tunes Guayasamin administrado por la Empresa Pública Metropolitana de Movilidad y Obras Públicas (EPMOP) y de la Autopista al Valle de los Chillos administrada por el Consejo Provincial de Pichincha (ICPP).



• SERVICIO DE RECAUDACIONES A TRAVÉS DE PLATAFORMA DE COBROS Y PAGOS UP

En el último trimestre del año 2015, entró en producción la nueva plataforma tecnológica UP (Universal Payments) especializada para la gestión de cobros y pagos, la cual permite gestionar esquemas de recaudación con flexibilidad, omnicanalidad, integración y orquestación en función de las reglas de negocio específicas para cada tipo de recaudación.



En el año 2015, se implementaron los siguientes servicios bajo la nueva plataforma:

- CNCL
- DIRECTV
- MUNICIPIO DE GUAYVAYÚIL ( En migración desde el switch anterior)

Para el año 2016 se tiene planificado la incorporación de nuevos comercios, así como integrar a nuevas instituciones clientes.

### 3.3 SERVICIOS ESPECIALIZADOS

En relación a los Servicios Especializados que BANRED ofrece a sus clientes, se presentan los siguientes hechos relevantes:

- SICA (Servicio Integral de Cajeros Automáticos). Es un servicio de información vía web que utiliza una herramienta de Business Intelligence (MicroStrategy) para permitir a los usuarios acceder a una base de datos agregada de la información transaccional de la red de cajeros automáticos, pudiéndose obtener indicadores de gestión, reportes gerenciales del servicio que permiten orientar acciones oportunas de mejoramiento al servicio.

### 3.4 ADMINISTRACIÓN DE LOS SERVICIOS

Durante el año 2015 y en relación a la administración de los servicios de BANRED se realizaron las siguientes gestiones:

- Aplicación de una nueva escala tarifaria aprobada por el Directorio de la empresa y enfocado a regularizar resultados negativos de algunos servicios.

- Establecimiento formal de Acuerdos de Niveles de Servicio con el Banco Pichincha, relacionados con el cumplimiento de disponibilidad del servicio, tiempo de procesamiento de las transacciones, consistencia de información y tiempos de atención de requerimientos para los servicios de la Red de Cajeros Automáticos, Cobros y Pagos y Servicios Especializados. Esta situación esta relacionada con la Normativa sobre Riesgo Operativo emitida de la Superintendencia de Bancos que define los contenidos mínimos obligatorios que deben contemplar los contratos que las instituciones financieras suscriban con sus proveedores de servicios críticos.

- Implementación de un esquema de Ejecutivos de Cuenta en el Proceso de Operaciones para mejorar la comunicación y lograr una atención más oportuna de los requerimientos de las instituciones clientes de los servicios que presta la empresa. Los resultados de este nuevo esquema de trabajo son validados periódicamente a través de encuestas, cuyos resultados iniciales nos evidencian importantes mejoras.

- Implementación de procedimientos para la validación periódica del cumplimiento de los estándares de seguridad aplicables en la Red de Cajeros automáticos.

## 4. PROCESOS INTERNOS Y ASPECTOS ADMINISTRATIVOS

A continuación, se detallan las principales actividades de carácter interno relacionadas con aspectos administrativos, técnicos y operativos, que se han desarrollado durante el año 2015 y que consideramos relevantes:

### 4.1 METODOLOGÍAS Y BUENAS PRÁCTICAS

#### BALANCED SCORECARD

BANRED continúa con la aplicación de la metodología Balanced Scorecard para evaluar periódicamente el cumplimiento de las metas establecidas y la ejecución de la estrategia y objetivos organizacionales.

El resultado final de la evaluación de la gestión del año 2015, fue de 86,92% sobre el cumplimiento total de las metas establecidas en las siguientes perspectivas:

- Aumentar el valor empresarial.
- Optimizar la gestión con clientes.
- Lograr excelencia en procesos operativos.
- Maximizar el capital organizacional.

### 4.2 ASPECTOS ADMINISTRATIVOS

#### SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL

En cumplimiento de la normativa legal vigente en materia de Seguridad y Salud Ocupacional, BANRED durante el año 2015, ha desarrollado las siguientes actividades:

- Apoyar la constitución de los Comités y Subcomités Paritario de Seguridad y Salud en el Trabajo, así como en la planificación y control permanente de actividades para garantizar un ambiente laboral seguro.
- Realización de campañas informativas, diálogos y capacitaciones permanentes al personal en materia de riesgos y el sistema de seguridad y salud en el trabajo implementado en BANRED.
- Realización de exámenes pre-ocupacionales, ocupacionales y post-ocupacionales al personal.
- Ejecución de auditorías para verificar el grado de cumplimiento de la Organización en materia de Seguridad y Salud Ocupacional, así como la correspondiente aplicación de acciones de mejoramiento.

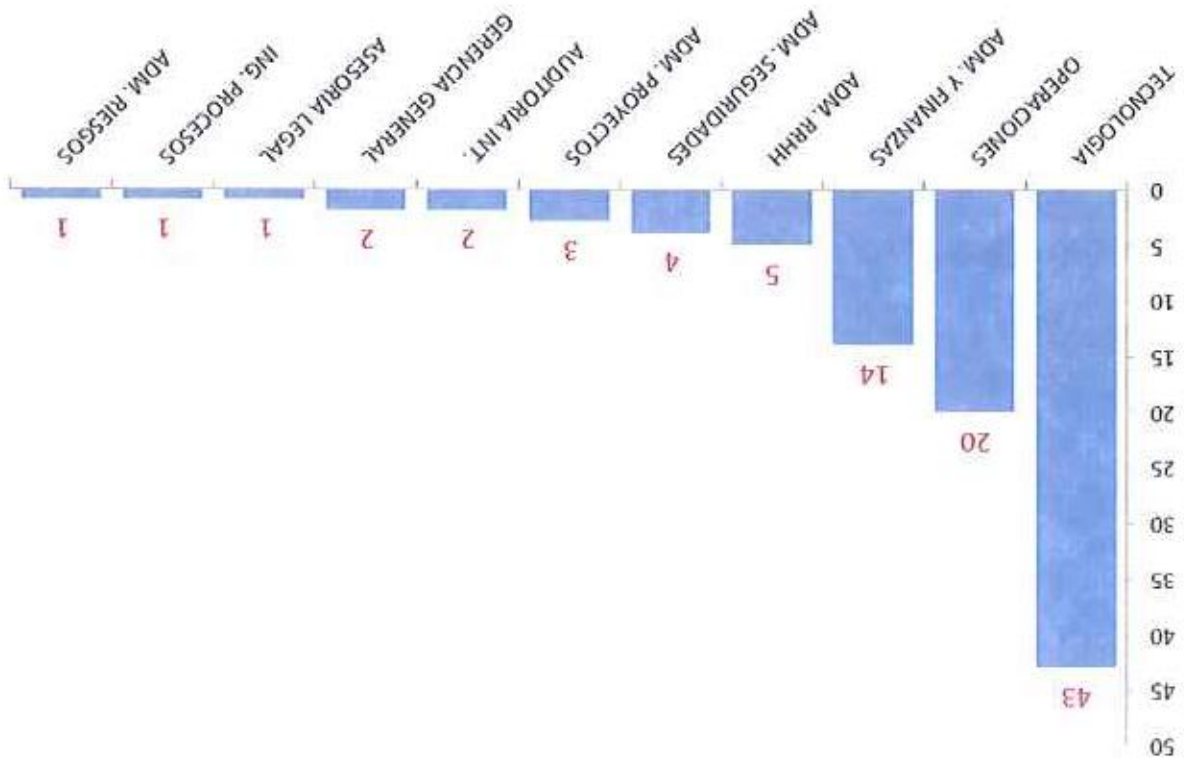
## GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

En relación a la gestión del Talento Humano, durante el año 2015 la empresa desarrolló las siguientes actividades:

- Actualización de manuales de funciones de cargos.
- Evaluación y gestión sobre brechas de personal en función de sus perfiles de cargo, así como el desarrollo de la formación de backups (Sucesión).
- Evaluación de desempeño y gestión de acciones asociadas al mejoramiento del mismo.
- Desarrollo de programas para el fortalecimiento del Clima Laboral de la Organización.
- Ejecución de actividades de Responsabilidad Social, relacionadas con el cuidado de la salud del personal.

Al término de la gestión del año 2015, BANRED cuenta con 96 empleados distribuidos: 53 en Quito y 43 en Guayaquil.

A continuación la distribución del personal por procesos:



## PARTICIPACION EN EVENTOS NACIONALES E INTERNACIONALES

BANRED, como miembro activo de La Asociación Latinoamericana de Operadores de Servicios de Transferencia Electrónica de Fondos e Información (ATEFI), estuvo representado en los siguientes eventos realizados por esta Organización:

- XIX Asamblea General ATEFI, realizada en la ciudad de Miami, USA en el mes de mayo.
- Comité de Seguridades ATEFI, realizado en Asunción, Paraguay en el mes de noviembre.
- Comité Técnico ATEFI, realizado en Panamá en el mes de agosto.

Adicionalmente, el suscrito participó en los siguientes eventos:

- CLAB 2015 (Congreso Latinoamericano de Automatización Bancaria) organizado por la Federación Latinoamericana de Bancos FLLABAN y realizado en la ciudad de Miami.
- Décima Edición del evento Global Customer Exchange (GCE) celebrado en Guangzhou, China en el mes de noviembre y cuya temática se enfocó en la presentación de nuevas tecnologías e innovaciones para servicios a través de cajeros automáticos.

## 5. ASPECTOS TECNOLÓGICOS, OPERATIVOS Y DE SEGURIDADES

### 5.1 ASPECTOS TECNOLÓGICOS

Entre las principales actividades desarrolladas durante el año 2015 y relacionadas con los aspectos tecnológicos, debo mencionar lo siguiente:

- ✓ Implementación de Plataforma de Cobros y Pagos UP (Universal Payments), como solución especializada para prestar los servicios de recaudación y pagos de empresas públicas y privadas.
- ✓ Instalación de los dos nuevos equipos HP NON STOP modelo NS2402 dedicados a los ambientes de producción y contingencias, que nos permite ampliar la capacidad instalada para el procesamiento transaccional, que es el "core business" de la empresa.
- ✓ Migración de la versión del software de Base 24 EPS a la versión 2.0, necesaria para la integración con la nueva plataforma de Cobros y Pagos UP (Universal Payments).
- ✓ Inicio del proyecto de migración de la Base de Datos Oracle a la versión 12C.
- ✓ Reingeniería a los procesos batch de fin de día dedicado a la conciliación de operaciones con las instituciones clientes.

## 5.2 SEGURIDADES

## CERTIFICACION PCI-DSS

BANRED en su compromiso de ofrecer a sus clientes una red de procesamiento transaccional segura, luego del correspondiente proceso de auditoría ejecutado por la empresa IRUSTWAVE, recibió la certificación en los estándares internacionales de seguridad PCI-DSS (Payment Card Industry – Data Security Standard) en versión 3.0.

## COMITÉ DE SEGURIDADES

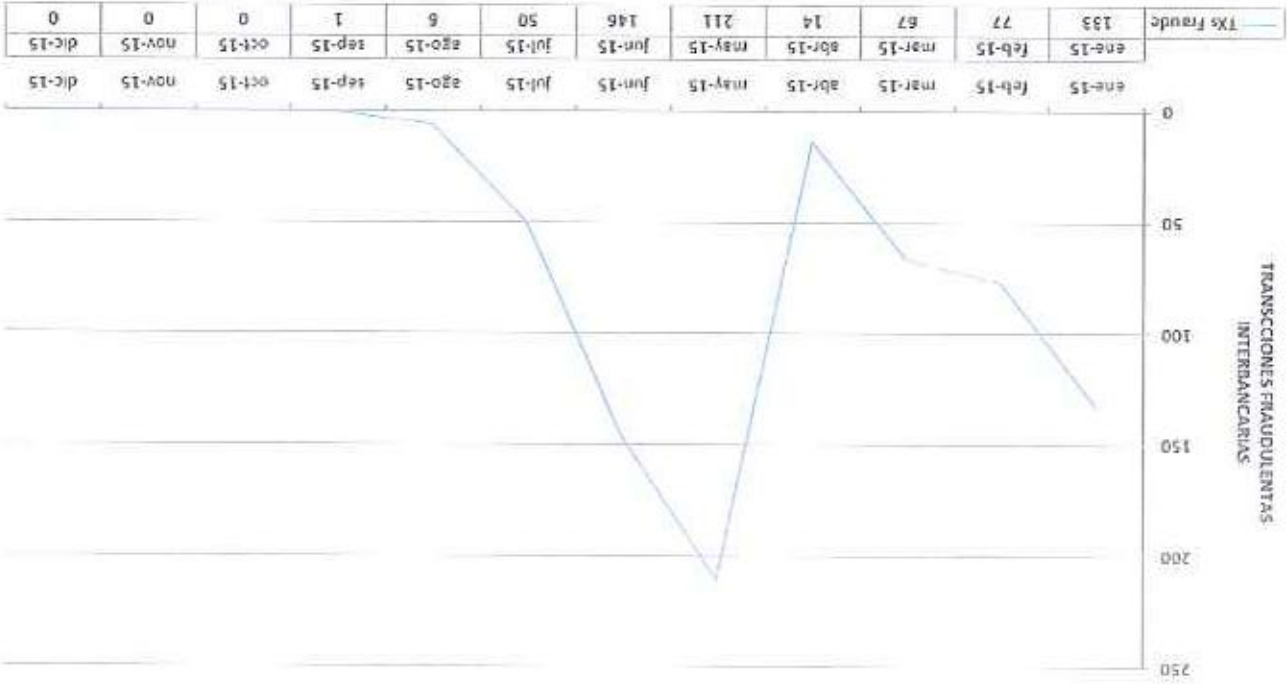
El Comité de Seguridad de BANRED, en el 2015 tuvo mucha actividad de coordinación con las 28 instituciones que forman parte de la Red de cajeros automáticos para validar el cumplimiento de los estándares de seguridad e implementación de procedimientos de intercambio de información que nos permita una oportuna identificación de situaciones de riesgo.

BANRED continúa participando como miembro invitado del Comité Nacional de Seguridad de la Asociación de Bancos Privados del Ecuador. Así mismo, de manera recíproca y con el propósito de mantener la debida coordinación, el Presidente del mencionado Comité participa como miembro invitado en el Comité de Seguridades de BANRED.

Entre las principales actividades desarrolladas en el transcurso del año 2015, podemos mencionar lo siguiente:

- ✓ Análisis de los alcances e impactos de las Resoluciones de las instituciones de control.
- ✓ Mejoras a los procesos automatizados del servicio "Vigilando la Red".
- ✓ Generación y difusión de estadísticas nacionales sobre incidentes de seguridad (modalidades de fraudes) presentados en los cajeros automáticos de la red y puntos de compromiso.
- ✓ Aplicación del procedimiento "Traslado de responsabilidad" para forzar al cumplimiento oportuno de la migración a estándares EMV en la red de cajeros automáticos.
- ✓ Auditoría a Cajeros Automáticos de la Red que presenten indicios de fallas de seguridad.
- ✓ Análisis para la implementación del proyecto Concentrador de Fraudes.
- ✓ Implementación del Portal Web del Comité de Seguridades en internet.

Cabe mencionar que con la aplicación del Procedimiento "Traslado de Responsabilidad" se logró minimizar las transacciones interbancarias fraudulentas de la red de cajeros automáticos. A continuación, los datos de transacciones reclamadas en el 2015:



## 6. TEMAS VARIOS

### RECONOCIMIENTOS

La gestión de BANRED fue reconocida con el premio EKOS DE ORO 2015, otorgado por la empresa EKOS en su XII Edición para la "Empresa más eficiente dentro del Sector Informática".

Adicionalmente, BANRED recibió la distinción "Most Innovative Customer" en la Décima Edición del evento Global Customer Exchange organizado por la empresa GRG y celebrado en Guangzhou China. Este reconocimiento tiene relación al trabajo realizado de integración de los cajeros GRG al ambiente transaccional de la plataforma BAFE24 y un proyecto de innovación de integración de telefonía celular y cajeros automáticos para usuarios sin necesidad de tarjetas.

### IMPLEMENTACION DEL SISTEMA DE COSTEO

Durante el año 2015 se trabajó en la estructuración de un nuevo modelo de costo de los servicios que presta la empresa para lograr una asignación más exacta de los costos y validación de los modelos tarifarios aplicados.

Con los primeros resultados obtenidos de su aplicación, el Directorio aprobó reformas a las tarifas de los servicios orientadas a regularizar los resultados de ciertos servicios y establecer políticas de no subsidios cruzados.

## 7. CONCLUSIONES

Durante el año 2015, nuestros objetivos se han enfocado hacia la excelencia operativa y el cumplimiento de nuestro compromiso de brindar servicios de calidad. Hemos desarrollado un importante mejoramiento en la operación de los servicios, fortalecimiento de la infraestructura, estándares de seguridad y ampliando la capacidad de procesamiento de la Red conforme las nuevas necesidades.

Los resultados de esta gestión se encuentran reflejados en el sostenido crecimiento de nuestros volúmenes transaccionales procesados y en los óptimos indicadores financieros logrados.

En mi calidad de responsable de la dirección de la empresa y en representación de su personal, ratifico el diario compromiso de trabajar para la satisfacción de nuestros clientes y accionistas, así como participar activamente apoyando en la innovación y uso de nuevas tecnologías aplicables a los servicios bancarios.

Atentamente,  
BANRED S.A.



Pablo Narváez Vivar  
GERENTE GENERAL

