

INFORME DE GESTION 2005

DE: Presidente del Directorio
PARA: Junta de Accionistas BANRED S.A.
FECHA: 29 de marzo de 2006
ASUNTO: Informe de gestión del año 2005

Conforme lo establecido en los Estatutos de la empresa y las normas legales vigentes, la Presidencia del Directorio presenta este informe a los miembros de la Junta de Accionistas, conteniendo las actividades relevantes y los resultados de la gestión en el año 2005.

El año 2005 se caracterizó por una permanente inestabilidad política que culminó con la destitución del Presidente de la República, falta de acuerdos respecto al Tratado de Libre Comercio y en general un desacuerdo total en los temas de interés nacional, varios intentos de realización de la consulta popular e inestabilidad de las principales autoridades de las funciones ejecutiva y judicial.

Los hechos políticos tuvieron efecto en la situación económica del país que provocó un proceso inflacionario en un esquema de dolarización, llegando alrededor del 5% a finales del 2005.

El gobierno abandonó la política de austeridad fiscal, que su predecesor aplicó con mediano éxito, y propugnó la reactivación productiva. Eliminó el FEIREP y trasladó esos fondos de ahorro al Presupuesto.

El crecimiento del PIB per capita fue del 0,8 por ciento, pero la capacidad adquisitiva de la población se reduce en -3,6 por ciento anual, según el estudio realizado por el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo PNUD.

En el campo de los servicios bancarios, el año 2005 se caracterizó por el aprovechamiento de la capacidad instalada y un gran desarrollo en las facilidades de autoservicio por parte de las entidades bancarias para sus clientes, se aprecia un incremento importante en los depósitos bancarios y en el nivel de bancarización de la población. Los servicios bancarios se diversifican en una variedad de canales electrónicos como los cajeros automáticos, Internet, celulares y centrales de telefonía.

Los pagos de servicios públicos como energía eléctrica, agua potable, teléfonos, consumos de telefonía celular, pagos de impuestos, entre otros, ahora se los puede realizar utilizando los canales y medios electrónicos de las entidades bancarias.

El PIB aumentó en el 2005 por la producción petrolera, el gasto público corriente y una elevación desproporcionada de los salarios del sector público, lo que ha hecho que la economía se infle en su valor en dólares, se produzca un incremento de los precios, sobre todo en los servicios, sin que crezca el poder adquisitivo en la misma proporción.

El segmento de las cooperativas y financieras tiene un desarrollo interesante en la captación de depósitos e incremento de clientes, lo que creará una demanda en la implementación de servicios similares al sector bancario.

En el sector público también se aprecia cambios importantes, ya que instituciones como el Servicio de Rentas Internas han desarrollado e implementado sistemas propios para apoyar su gestión de recaudaciones y la relación directa con las entidades bancarias. Los sistemas implementados por el Banco Central del Ecuador en su proyecto de Reformas al sistema de pagos, comienzan a presentar resultados, como es el caso del Sistema de Pagos Interbancarios.

La reducción de aranceles aplicables a productos tecnológicos de hardware y software, han permitido mejores condiciones de acceso a la tecnología por parte de las empresas del sector privado.

El balance del año 2005 presenta resultados que reflejan una importante rentabilidad y una muy buena situación económica de la empresa.

Los principales indicadores financieros del período son:

INDICADOR	2004	2005
Prueba ácida	2.09	3,45
Capital de Trabajo	1,014,818	2,014,356
Solvencia	2.36	3.71
Endeudamiento Neto	34.30	26.31
Rentabilidad	8.5	29.8
Margen Bruto	21.29 %	30.46 %
Margen Operativo	8.49 %	16.21 %
Margen Neto	4.0 %	18.6 %

La *Razón de Liquidez* que demuestra la capacidad de la empresa para responder a sus obligaciones de corto plazo con sus activos más líquidos (Caja + Inversiones + Cuentas por Cobrar clientes), pasó de 2,09 en el 2004 a 3,45 veces en el 2005.

El *Índice de Solvencia* nos indica que los activos circulantes cubren 3,71 veces los pasivos a corto plazo de la compañía y el indicador de endeudamiento disminuyó del 34,30% a 26,31%, porcentaje que representa el total de las deudas de la empresa con relación a los recursos de que dispone para satisfacerlos.

La *Rentabilidad sobre el Patrimonio* se incremento al 29,8%, producto del incremento en el margen neto que pasó del 4% a 18,6%.

En cuanto a los resultados reales comparados con el año 2004, tenemos las siguientes variaciones :

RESULTADOS REALES COMPARATIVOS 2005-2004

Cifras expresadas en US\$	AÑO 2004	REAL ANO 2005	Variación Resultados 2005 Vs 2004	
			NOM.	%
Ingresos Operativos	7.433.746	6.621.631	-812.114	-11%
Gastos Operativos	6.802.308	5.547.997	-1.254.311	-18%
Utilidad Operativa	631.438	1.073.634	442.196	70%
OTROS ING/EGRES. NO OPERATIVOS				
Otros Ingresos	50.766	178.600	127.835	252%
Otros Egresos	386.002	17.698	-368.304	-95%
UTILIDAD OPERATIVA ANTES DE IMPUESTOS	296.202	1.234.537	938.335	317%
25% Impuesto a la Renta	102.969	283.209	180.240	175%
15% Participac. Trabajadores	44.430	185.181	140.750	317%
UTILIDAD NETA	148.803	766.147	617.345	415%

Si bien los ingresos operacionales en el año 2005 han disminuido en un 11%, los costos operativos se han reducido en un 18% con relación al año 2004, lo que nos ha permitido incrementar la utilidad operativa en un 70%, desde una utilidad de US\$631.438 en el 2004 a US\$ 1'073.541 en el 2005.

De los ingresos operativos del año 2005 que ascienden a \$6'621.631, el 59% corresponde al Bono Solidario, el 32% a ATM's , el 9% restante a los productos SRI, Comex, Aduanas y Canje.

A fines de año se registra US\$ 1,629,705 en inversiones realizadas a corto plazo en las instituciones accionistas, lo que representa un alto nivel de liquidez y una ventaja para el financiamiento de proyectos futuros.

El Balance General y Estado de Resultados del 2005, se adjunta como Anexo 1.a y Anexo 1.b de este informe.

En el Anexo 1.c se incluye los gráficos de los indicadores financieros más representativos.

ACTIVIDADES REALES

Se aprobó y registró las **Reformas a los Estatutos** de la empresa relacionadas con las responsabilidades del Directorio y la Gerencia General, modificadas con el propósito de mejorar el funcionamiento de la empresa.

Entre los temas más importantes tenemos:

- El capital autorizado de la compañía se fija en US\$ 3,067,836. El Capital suscrito y pagado de la Compañía es US\$ 1,533,918, dividido en 1,533,918 acciones de un valor nominal de un US\$ 1 cada una. Cada acción que estuviere totalmente pagada da derecho a un voto en las deliberaciones de la Junta General de Accionistas.

- Al objeto de la compañía se modifica incorporando los servicios en procesos de carácter electrónico como procesamiento electrónico de transacciones financieras; compensación de cobros y pagos; intercambio de información u otros; monitorear y comercializar los servicios de una red de cajeros automáticos; comprar o arrendar lo requerido para la operación, administración y monitoreo de cajeros automáticos.

- La Junta General de Accionistas es la responsable de nombrar al Auditor Externo y Auditor Interno, y el nombramiento del Gerente General será responsabilidad del Directorio de la compañía.
- El Directorio estará integrado hasta por nueve directores principales, elegidos por la Junta General de Accionistas y sesionará en forma ordinaria por lo menos bimensualmente.
- El Directorio será responsable de aprobar los manuales, reglamentos, organigramas, informes, presupuesto y políticas que sean presentados por el Gerente General.
- El Presidente del Directorio podrá actuar como subrogante del Gerente General en caso de falta o ausencia de éste, con todas las atribuciones de representante legal, judicial y extrajudicial de la Compañía. Si la falta o ausencia del Gerente General fuere definitiva, el Presidente de la compañía podrá encargar a un director o funcionario de la compañía para que ejerza dicha subrogación hasta que se elija formalmente al nuevo Gerente General.
- Será responsabilidad del Gerente General la elaboración de los organigramas estructurales y funcionales; manuales y reglamentos internos que establezcan las líneas de mando, así como las responsabilidades y funciones de todos los niveles de la compañía. Su aprobación corresponde al Directorio de la compañía.
- Adicionalmente, el Gerente General deberá elaborar, actualizar y difundir las políticas, procedimientos, estrategias y metodologías de la compañía, aprobadas por el Directorio, tendientes a identificar, evaluar, controlar y administrar los riesgos a que ésta se halla expuesta, de manera coherente con el volumen y complejidad de las operaciones que realiza.
- La fiscalización de la compañía estará a cargo de un Comisario y un Auditor Interno, los cuales serán elegidos por la Junta General de Accionistas y durarán dos años en sus funciones, pudiendo ser reelegidos por la Junta General de Accionistas indefinidamente.
- Se establecen las funciones y responsabilidades para el cargo Auditor Interno y se define que las atribuciones y deberes del Comisario serán las que disponen la Ley de Compañías.

A continuación se detalla los aspectos relevantes respecto a la prestación de servicios que la compañía realizó en el año 2005.

Servicio de Red de ATMs en modalidad Back End

El servicio de red de ATMs que presta Banred, en la modalidad de Back-End, presentó tendencias de crecimiento tanto a nivel de ingresos, transacciones y número de ATMs en la red. El retorno de los depósitos a los bancos, el aumento de la población bancarizada, así como la implementación de un mayor número de cajeros automáticos en el año 2005, tuvo un efecto directo en este servicio que presta la empresa.

Con un incremento de 322 cajeros automáticos en el año 2005, la red concluyó el año con 1618 ATMs y una cobertura a nivel nacional que integra a 15 bancos, 1 mutualista, 1 tarjeta de crédito y 5 cooperativas.

Las transacciones de ATM's en modalidad Back End se incrementaron en un 3,3% con relación al año anterior.

En el año 2005 no se registró ingreso de nuevas instituciones como participantes directos en la red, sin embargo la red creció en cobertura con los participantes indirectos, principalmente Cooperativas conectadas a través de las entidades accionistas.

Los detalles de ingresos, transaccionalidad y número de cajeros automáticos constan en el Cuadro 1 del Anexo 2 de este Informe.

Servicio de Red de ATMs en modalidad Front End

En el servicio de red de ATMs en la modalidad Front-End, se evidencia un efecto directo del desarrollo de sus propias redes por parte de las entidades bancarias.

Los 70 cajeros automáticos operados en esta modalidad en el mes de abril de 2005, se redujo a 18 a fines de año, con los efectos directos en la transaccionalidad e ingresos para la compañía.

Tomando en cuenta la tendencia a nivel mundial de las entidades bancarias para tercerizar la operación de las redes de cajeros automáticos, esperamos que a nivel local los procesos de optimización de costos que realizan los bancos, creen en Banred la oportunidad para retomar este servicio en el cual la compañía tiene experiencia y capacidad computacional suficiente para captar por lo menos el 70% de actuales cajeros automáticos de la red.

El desarrollo de este servicio será parte de la nueva estrategia de servicios de la compañía para aprovechar la oportunidad de negocios que se presenta y que considerando la capacidad computacional instalada, puede ofrecer tarifas muy convenientes para las instituciones clientes.

Los detalles de ingresos, transaccionalidad y número de cajeros automáticos constan en el Cuadro 2 del Anexo 2 de este Informe.

Servicio de Pago de Bono de Desarrollo Humano

En el año 2005 se continúa con el servicio de pago del Bono de Desarrollo Humano, respaldado con el contrato suscrito en el año 1998.

A inicio de año se realizaron las reuniones entre los representantes del Ministerio de Economía y Finanzas, Bienestar Social, Banco Central del Ecuador, la comisión delegada de las Asociación de Bancos Privados del Ecuador y Banred, para analizar los costos del servicio y establecer la nueva tarifa. Como resultado de estas reuniones se aprobó y acordó una nueva tarifa de US\$0.65, distribuida en US\$0.50 para la entidad pagadora y US\$0.15 para Banred por el servicio de interconexión y administración de la base de datos.

Lamentablemente la firma del nuevo contrato no pudo concretarse por los hechos políticos que terminaron con la destitución del Presidente de la República y cambio de los funcionarios en los Ministerios de Bienestar Social y de Economía y Finanzas.

Para mediados de año, el Ministerio de Bienestar Social definió que legalmente no era posible la renovación del contrato con Banred y que el servicio del pago del Bono de desarrollo Humano debe ser rediseñado y ejecutado por las instituciones bancarias luego de un proceso licitatorio.

Hasta fines de año no se habían definido los términos de referencia y bases para la licitación anunciada por el Ministerio de Bienestar Social. En reuniones mantenidas con los representantes de dicho Ministerio y del Banco Mundial, estiman que la licitación podría realizarse a mediados del 2006 y la adjudicación hasta fines de septiembre de ese año.

A fines de año se aprecia una importante reducción del número de agencia pagadoras del Bono, debido básicamente a la tarifa que el Gobierno Nacional reconoce por este servicio y que no es suficiente para cubrir los costos de operación de los puntos de pago.

La incertidumbre creada para el manejo de este servicio por parte de Banred deberá ser considerada para el presupuesto de ingresos del 2006 y se recomienda no incluir ingresos por este servicio desde el mes de octubre de 2006.

Las transacciones de pago del Bono de Desarrollo Humano disminuyeron en un 3,2% con respecto al año anterior.

Los detalles de ingresos, transaccionalidad y número de agencias de pago que funcionan para este servicio, constan en el Cuadro 3 del Anexo 2 de este Informe.

Servicio de Recaudaciones de Impuestos Arancelarios CAE

Las recaudaciones de los impuestos arancelarios se realiza desde las ventanillas bancarias y se validan y registran en las bases de datos de la CAE, a través de la conectividad implementada por Banred.

El crecimiento de las importaciones del mercado local se refleja en el aumento de la transaccionalidad de este servicio, sin embargo no tiene efecto en los ingresos debido a la estructura de la tabla de tarifas que incluye un valor tope máximo que se cobra independiente del número de transacciones procesadas. La revisión del esquema de tarifas de este servicio deberá ser revisado en el año 2006, para evitar el subsidio que se produce de los bancos que menos usan el servicio para los que mayor transaccionalidad generan.

Hasta fines de año, los bancos Bolivariano, Produbanco, Austro, Pacífico, Pichincha, Guayaquil e Internacional se mantienen como clientes de este servicio

Los detalles de ingresos y la evolución de la transaccionalidad de este servicio, constan en el Cuadro 4 del Anexo 2 de este Informe.

Servicio de conectividad para Comercio Exterior Banco Central

Este servicio de conectividad se utiliza para la aprobación de permisos de importación y exportación que los clientes presentan en las entidades bancarias autorizadas, las cuales son tramitas electrónicamente a través del switch Banred hasta las bases de datos del Banco Central del Ecuador donde son validadas y aprobadas.

La transaccionalidad presenta una tendencia negativa producida básicamente por la alta cantidad de importaciones que se realizan sin permiso de importación y que no se tramitan a través del Banco Central del Ecuador. Esta situación no afecta a los ingresos por cuanto el servicio tiene una tarifa fija de US\$ 800 anuales por su uso, independiente del número de transacciones procesadas.

Sin embargo de lo anotado, los ingresos sí se redujeron desde el tercer trimestre del año con el retiro de este servicio por parte de los Bancos Amazonas y Cofiec.

A fines de año, el servicio se mantiene para los bancos Bolivariano, Produbanco, Lloyds Bank, Pichincha, Guayaquil, Internacional y Machala.

Los detalles de ingresos, transaccionalidad de este servicio, constan en el Cuadro 5 del Anexo 2 de este Informe.

Servicio de Recaudación impuestos Matriculación Vehicular SRI

El servicio de recaudaciones de impuestos de Matriculación Vehicular diseñado e implementado para el Servicio de Recaudaciones Internas en el año 2000, presentó un importante incremento en los ingresos, número de transacciones, así como en instituciones recaudadoras en la red durante el primer semestre del año.

Este servicio fue suspendido en el mes de Noviembre, cuando el SRI finalizó el desarrollo de su propio sistema y trasladó la base de datos de Matriculación a sus instalaciones.

La conectividad de las entidades bancarias con la base de datos que se mantenía a través de Banred, también fue sustituida por enlaces de comunicación directos dedicados, operados y administrados directamente por el SRI.

El nuevo esquema de trabajo implementado por el SRI, que incluyó enlaces directos con las entidades bancarias en lugar de un enlace único a través del switch de Banred, crea un precedente que a futuro podría afectar a los actuales servicios que presta Banred para las recaudaciones de la CAE y la conectividad de Comercio Exterior con el Banco Central del Ecuador.

En Noviembre de 2005, cuando se finalizó el servicio, la red de recaudaciones incluía a 12 bancos (7 accionistas y 5 afiliados) y 2 cooperativas.

Los detalles de ingresos, transaccionalidad de este servicio, constan en el Cuadro 6 del Anexo 2 de este Informe.

[REDACTED]

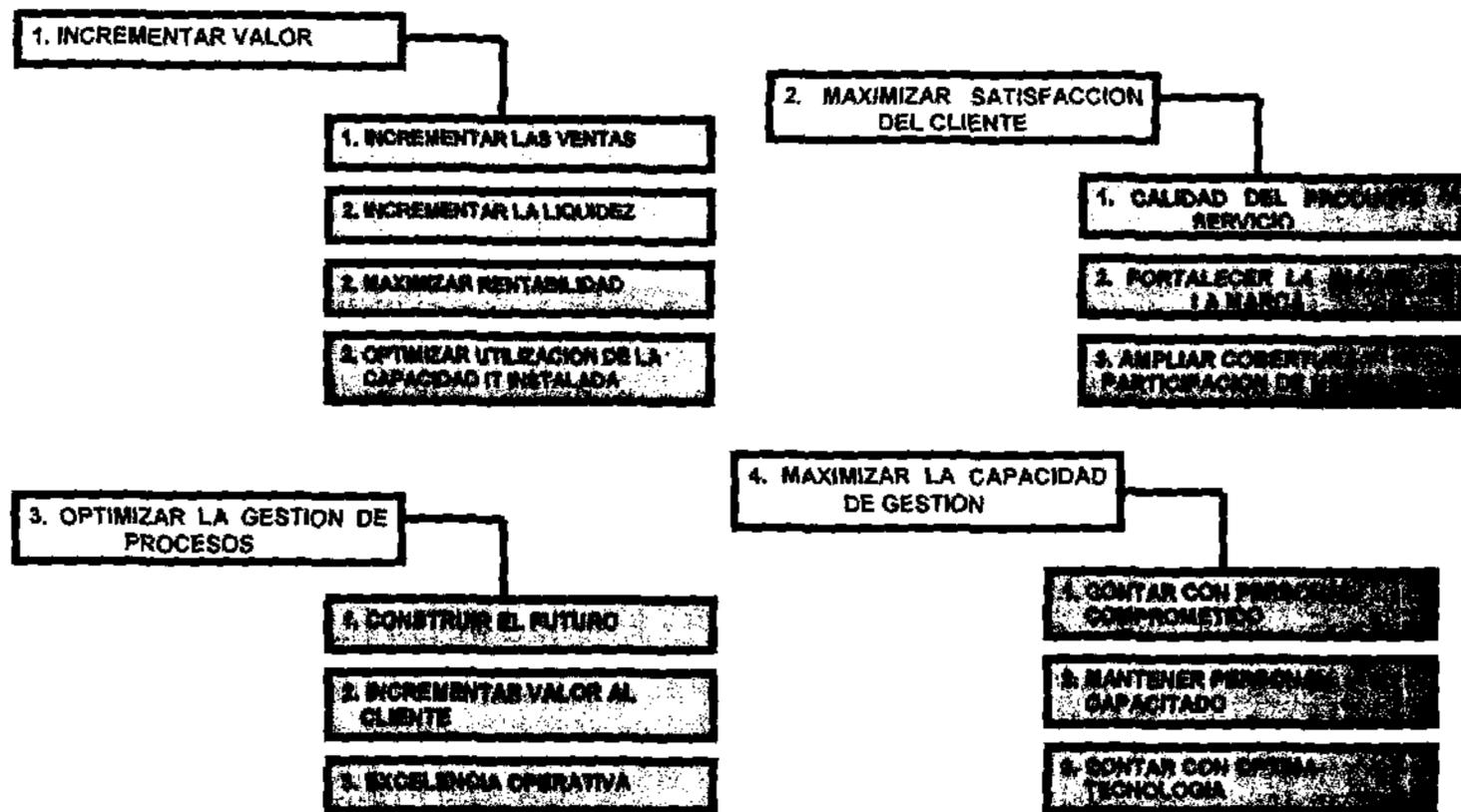
En cuanto a los asuntos organizacionales y de la gestión propia de los procesos internos, se ejecutaron proyectos para la implementación de metodologías formales que permitan el uso más eficiente de los recursos y una efectiva administración.

Los proyectos ejecutados son los siguientes:

Balanced Score Card (Cuadro de Mando Integral)

Este sistema para control de la gestión de la empresa y basado en la definición de indicadores financieros y no financieros fue implementado desde el mes de Abril. Para su implementación fue necesario la capacitación del personal y el desarrollo de sistemas internos que generen la información de los indicadores sujetos a evaluación.

El esquema general de indicadores definidos se basa en la siguiente estructura que cubre las perspectivas financiera, de clientes, interna y de procesos:



Sistema de Calidad ISO 9001

Se definió como prioritario el mejoramiento de los procesos internos y se continuó con el proyecto 9vaNet, que deberá concluir con la documentación de los procesos y una auditoría interna (pre-certificación), para validar el cumplimiento de la norma y estándares de calidad implementados.

Conforme lo programado para este proyecto, se espera que la Certificación ISO 9001 de los procesos operativos de la compañía se realice en el primer semestre del año 2006.

Metodología ITIL para procesos de Tecnología

Se inició la implementación de la metodología ITIL (Information Technology Infrastructure Library) para la administración de los procesos relacionados con el área de Tecnología. Esta metodología recoge las mejores prácticas a nivel mundial para el uso eficiente y controlado de los recursos tecnológicos de las empresas.

Con el asesoramiento de la empresa colombiana ITSK, especialista en ITIL, se realizó la evaluación de la situación actual de la administración de los procesos de tecnología, para determinar la "brecha" con la situación ideal, la cual incluye la implementación de los siguientes módulos:

- Incident Management (Implementado)
- Change Management (Implementado)
- Problem Management
- Configuration Management
- Operation Management

En el año 2006 se continuará con la implementación de la metodología priorizando los módulos relacionados con los servicios de soporte.

Proceso de Servicedesk para cliente interno y externo

El proceso Servicedesk se definió como prioritario para implementar un manejo formal de la relación con los clientes internos y externos, que contempla el registro, trámite y seguimiento de los requerimientos y reportes de problemas.

Para la automatización de este nuevo proceso se adquirió el sistema RESOLVE IT, que dispone de la funcionalidad requerida por el proceso y permite centralizar la información relacionada con los requerimientos y atención de problemas realizada por las unidades internas. Este registro es importante porque permite medir las cargas de trabajo de las unidades y el uso de recursos en los diferentes servicios que se opera y administra.

Costeo basado en actividades ABC

Se continuó con la implementación del sistema de costeo basado en actividades, para lo cual se desarrolló el modelo automatizado que debe ser cargado trimestralmente para generar los resultados. Se espera que en el año 2006, el proceso pueda ser totalmente automatizado cuando se adquiera e implemente el nuevo sistema contable y financiero.

RESUMEN Y CONCLUSIONES

El año 2005 presenta resultados importantes en los aspectos financieros de la compañía, basados fundamentalmente en los ingresos por los servicios de red de cajeros automáticos y el pago del Bono de Desarrollo Humano. Sin embargo, el balance y estado de resultados presenta excedentes de gastos en comparación con los montos del Presupuesto aprobado.

Las tarifas vigentes que se aplica a los servicios actuales, ameritan una revisión y actualización en función de políticas y criterios técnicos que representen beneficios directos para los accionistas.

Los procesos de elaboración y ejecución del Presupuesto, así como la planificación de la gestión operativa y administrativa de la compañía deben ser mejorados.

Es fundamental que el Plan Estratégico de la compañía para el corto plazo, considere el diseño e implementación de nuevos servicios que aprovechen la capacidad computacional y de comunicaciones instaladas, así como las oportunidades de negocio que se presentan en la tercerización de servicios por parte de las entidades bancarias.

La optimización en el uso de los recursos y la reducción de los costos asociados a la operación y administración de los servicios, deberá continuar en el año 2006.

Atentamente,
BANRED S.A.



Pablo Narváez V.
GERENTE GENERAL (E)
APODERADO ESPECIAL

