

**AAA-**

**MEMORIA  
2017**

SEGURIDAD, AGILIDAD  
Y SERVICIO DE  
CALIDAD



# CONTENIDO



**Cordinación: Mercadeo BGR Edición: BGR 2017**

**Concepto gráfico - Diseño-infografía** GPV Brand / Harold Palacios

**Fotografía:** BICUBIK PHOTO / GPV BRAND

CAPÍTULO	<b>1</b> 	<b>NUESTRA IDENTIDAD</b>	<b>PÁG. 16</b>
----------	--	------------------------------	----------------

CAPÍTULO	<b>2</b> 	<b>PRODUCTOS Y SERVICIOS</b>	<b>PÁG. 20</b>
----------	--	----------------------------------	----------------

CAPÍTULO	<b>3</b> 	<b>ENTORNO ECONÓMICO</b>	<b>PÁG. 28</b>
----------	--	------------------------------	----------------

CAPÍTULO	<b>4</b> 	<b>NUESTROS RESULTADOS</b>	<b>PÁG. 36</b>
----------	---	--------------------------------	----------------

CAPÍTULO	<b>5</b> 	<b>ESTADOS FINANCIEROS</b>	<b>PÁG. 50</b>
----------	--	--------------------------------	----------------

CAPÍTULO	<b>6</b> 	<b>SERVICIO AL CLIENTE</b>	<b>PÁG. 68</b>
----------	--	--------------------------------	----------------

CAPÍTULO	<b>7</b> 	<b>NUESTRAS OFICINAS</b>	<b>PÁG. 80</b>
----------	--	------------------------------	----------------



ING. ALEJANDRO RIBADENEIRA JARAMILLO  
GERENTE GENERAL

## Informe Gerencia General

### Año 2017

Arrancamos el año con una noticia muy positiva. La calificadora de riesgos PCR reconoció el fortalecimiento financiero del Banco, sus buenas prácticas de gobierno corporativo, su adecuada estructura administrativa y sus buenas perspectivas de futuro, asignándonos la calificación de AAA-, lo que quiere decir que "la situación de la institución es muy fuerte y tiene una sobresaliente trayectoria de rentabilidad, lo cual se refleja en una excelente reputación en el medio, muy buen acceso a sus mercados naturales de dinero y claras perspectivas de estabilidad. Si existe debilidad o vulnerabilidad en algún aspecto de las actividades de la institución, ésta se mitiga enteramente con las fortalezas de la organización".



La calificación asignada por PCR se sustenta en la sólida estructura financiera y generación de niveles de rentabilidad estables e históricamente superiores al referencial del sistema bancario. La calificación considera el segmento estratégico al que se enfoca la institución con un riesgo de crédito controlado, amplias coberturas, adecuados niveles de liquidez, eficiencia y solvencia, así como un riesgo operativo adecuado. Factores estos que, en conjunto, generan claras perspectivas de estabilidad y que nos permitió minimizar los efectos macroeconómicos negativos del entorno.

Esta importante mejora en la calificación de riesgo del Banco generó, además de una enorme satisfacción interna, la posibilidad de realizar nuevos negocios, en especial de captación de recursos a los que no era posible acceder previamente.

Desde el punto de vista comercial, el ejercicio económico fue muy favorable para el Banco. Nuestra cartera bruta crece mucho más que el promedio del sistema. Esta diferencia en

tasa de crecimiento se debe fundamentalmente a la dinámica que tuvo el nicho de mercado principal del Banco, el personal de las Fuerzas Armadas del Ecuador. Es por ello que a finales del 2017 ganamos participación en el mercado de financiamiento militar.

Como mencionaré más adelante, los resultados de clima laboral y de servicio al cliente siguieron una senda ascendente, lo que sigue impulsando al Banco con fuerza hacia el futuro. A finales del 2016 incorporamos el concepto de innovación como un elemento clave de la Visión del Banco. A lo largo del 2017 trabajamos, junto a un consultor externo, en la definición de innovación para la organización, en estructurar un equipo de alto nivel que empiece a trabajar en este concepto, en definir e iniciar la adecuación del espacio físico requerido para montar el Laboratorio de Innovación de BGR y en desarrollar las metodologías con el que este equipo arrancará sus actividades. Estamos trabajando con toda seriedad y ahínco para que la innovación apunte el crecimiento futuro de la organización.



## HAY VARIOS TEMAS RELEVANTES DE LA GESTIÓN DEL AÑO 2017 QUE CITO A CONTINUACIÓN:

1. Ganamos importante participación de mercado en nuestro segmento estratégico de negocio, las Fuerzas Armadas:

	2016	2017
Consumo	67.01%	69.21%
Tarjeta	19.93%	28.08%
Vivienda	29.82%	34.78%
Total	44.99%	49.72%

3. Seguimos manteniendo una cobertura de provisiones sobre cartera afectada mejor que el promedio del sistema y los bancos medianos. Seguimos manteniendo la política conservadora de generar provisiones de cartera mientras los tiempos lo permitan.

4. La utilidad neta del Banco crece saludablemente, en cerca de 50%.

2. Ganamos también participación de mercado total, tanto en colocaciones como en captaciones. Las cifras que se presentan a continuación se ven distorsionadas por la incorporación de Diners al sistema de bancos en julio del 2017.

	2016	2017
Captaciones	2.06%	2.25%
Colocaciones	1.84%	2.00%

## RESULTADOS FINANCIEROS

Terminamos el año, nuevamente, con uno de los rendimientos sobre el patrimonio – ROE – más importantes del sistema bancario, lo que sigue demostrando nuestra consistencia en la generación de resultados. Michel Porter menciona que si una empresa genera un ROE superior al promedio de

su industria tiene una ventaja competitiva y si este rendimiento superior se mantiene durante varios años tiene una ventaja competitiva sostenible. El Banco presenta un ROE superior al promedio de la industria desde el año 2010.

### LA GENERACIÓN DEL RENDIMIENTO SOBRE EL PATRIMONIO HA SIDO ALCANZADA A PESAR DE QUE:

- Mantenemos una importante cobertura de provisiones contra cartera total. Somos uno de los bancos mejor provisionados del sistema financiero ecuatoriano.
- Seguimos siendo muy conservadores en el manejo de nuestros fondos líquidos tanto locales como en el exterior.
- Crecimos de manera importante el gasto operativo, fundamentalmente por los costos generados por la puesta en marcha de la primera fase del centro de cómputo alterno, y el inicio de la amortización de la inversión realizada en la nueva Oficina Matriz del banco.
- Invertimos, nuevamente, una cantidad importante de recursos en el desarrollo de proyectos tecnológicos y en la capacitación de nuestros colaboradores.

### LOS EXCELENTES RESULTADOS FINANCIEROS ALCANZADOS EN EL 2017 SE DEBEN FUNDAMENTALMENTE A:

- Un crecimiento muy fuerte de la cartera del Banco. Mientras la cartera bruta del sistema financiero crece 13.44%, la del Banco crece 30.78%. Este crecimiento se ha generado manteniendo los estándares de calidad que el Banco acostumbra desde hace muchos años atrás.
- Un crecimiento importante en captaciones, a un costo muy razonable. Mientras las obligaciones con el público del sistema financiero crecen 4.26%, la del Banco crece 17.04%. Por segundo año consecutivo tuvimos crecimiento en cuentas corrientes. Las estrategias aplicadas para generar mayor volumen en este tipo de pasivo han dado resultado.
- Un comportamiento muy bueno de la morosidad de la cartera, especialmente en el segmento de consumo. La morosidad total del Banco terminó en 1.57%, mientras que la del sistema llegó a 2.96%.
- La reducción importante del costo del fondeo, sin que esto haya significado sacrificar los volúmenes de captación. Así mismo, la mejora del rendimiento promedio de los activos del Banco, lo que hizo que el margen financiero creciera.
- Un aumento de los ingresos y comisiones por servicio, rubros en los cuales juega un rol importante nuestra tarjeta de crédito BGR Visa.
- La optimización de nuestros procesos internos desde la perspectiva de nuestros clientes, y,
- Al incremento de la lealtad de los clientes. Como mencionaré más adelante, el Banco fue reconocido nuevamente



como la institución financiera de tamaño medio con mayor satisfacción por parte de sus clientes.

## RESULTADOS CLIMA LABORAL

Corrimos por tercer año consecutivo la encuesta de clima laboral de Happiness. El resultado fue halagador. El indicador pasó de 7.1 a 7.2.

### CONSIDERAMOS QUE NUESTROS COLABORADORES SIGUEN APRECIANDO QUE EL BANCO:

- A diferencia de muchas empresas en el Ecuador, no desvincula colaboradores para “optimizar resultados”.
- Siguió capacitando a su personal.
- Se preocupa genuinamente de su gente.

La preocupación genuina por los colaboradores del Banco y sus familias es uno de los pilares en los cuales descansa el éxito que hemos alcanzado en cuanto al adecuado ambiente laboral se refiere. Esta es una práctica difícil de imitar porque la alta dirección de una empresa y sus accionistas deben estar realmente convencidos de la importancia de trabajar en pro de los colaboradores para que las iniciativas que se implementan en su beneficio generen resultados. Usualmente toma algún tiempo antes de que la inversión en ambiente laboral genere efectos y la mayor parte de empresarios los exigen en el corto plazo. En BGR decidimos, hace muchos años atrás, sembrar y esperar. Hoy estamos cosechando los frutos de la apuesta que hicimos por el recurso humano de la organización.

### EN LA ADMINISTRACIÓN DEL RECURSO HUMANO LOS PRINCIPALES LOGROS DEL 2017 FUERON:

- El fortalecimiento de la cultura corporativa del Banco a través de talleres con el equipo gerencial, para definición de valores corporativos y sus comportamientos.
- Diseño e implementación de la Escuela de Servicios basada en metodologías de enfoque en experiencia del cliente, aplicada a todo el personal del Banco.
- Actualización de indicadores de APP (adecuación pues-

to-persona), en el que se incluyen componentes que permiten identificar el perfil integral del colaborador y su brecha frente a la posición que desempeña.

- Fortalecimiento de metodología de cuadrancias cerebrales a través de escuelas de desarrollo Brain School.
- Inclusión de toda la población del Banco de áreas de soporte, en evaluación por objetivos para medición de cumplimientos del período, atado al pago de remuneración variable anual.
- Implementación y uso de herramientas de experiencia de clientes, aplicada a colaboradores del Banco, Customer Journey, Mapa de empatía, Focus group, entrevistas a profundidad, con la finalidad de identificar los atributos que los colaboradores consideran importantes para definir y diseñar una adecuada experiencia de cliente interno.
- Inauguración del comedor y servicio de catering para colaboradores de la Oficina Matriz del Banco, lo que facilita el acceso a una alimentación saludable, fresca, balanceada, en instalaciones adecuadas y confortables.

BGR es una empresa que ha logrado generar una fuerte cultura corporativa comprometida con el ser humano, con el colaborador como persona, con su bienestar y su progreso.

## RESULTADOS SERVICIO AL CLIENTE

En el 2017 cambiamos la metodología de medición del servicio al cliente. Ahora buscamos incrementar los niveles de lealtad de nuestros clientes con un enfoque en la experiencia que ellos viven en la organización. La nueva metodología de medición estableció tres componentes para calcular la lealtad:

- Recomendación con un peso de 30%;
- Satisfacción con un peso de 40%, y;
- Esfuerzo con un peso de 30%.

El promover la lealtad de los clientes genera beneficios importantes para el Banco. Por un lado incrementa los ingresos que genera la institución y por otro lado reduce la exposición de riesgo y los costos. Nosotros conocemos que un cliente leal está satisfecho con el servicio que le brindamos, nos recomienda y recompra nuestros productos y servicios.

Es por ello que prestamos tanta atención a la percepción de nuestros clientes sobre el servicio que le estamos prestando.

Este año, el Índice Ekos de Satisfacción al Cliente, que es una medición externa y de alto valor para las empresas en Ecuador, que da cuenta, con una metodología robusta, del desempeño de las organizaciones en las distintas categorías, vistas por sus propios clientes, generó como resultado que BGR sea reconocido como el banco mediano con mayor nivel de satisfacción neta de sus clientes.

Este estudio es realizado entre hombres y mujeres mayores de 18 años de edad, con teléfono en el hogar. La muestra recupera 300 entrevistas por banco, con un 5,8% de error muestral y 95% de confianza.



## INVERSIONES

Al igual que en años anteriores, hemos dedicado una par-

te importante de la generación operativa de recursos a inversiones que apalanquen el crecimiento futuro del banco.

### EN EL 2017 DIMOS ESPECIAL RELEVANCIA A:

- Finalización de la segunda fase del centro de cómputo alterno, - CCA- el cual está completamente operativo.
- La capacitación del personal.

Un hito importante en la vida de la organización fue el haber operado durante dos semanas consecutivas desde nuestro nuevo -CCA- ubicado en la ciudad de Guayaquil. Luego de muchos años de arduo trabajo y una cuantiosa inversión, el BGR cuenta ya con un CCA operativo desde el punto de vista tecnológico. En el 2018 esperamos realizar dos pruebas adicionales para seguir afinando detalles, de tal manera que si en algún momento debemos enfrentar un evento catastrófico real, estemos completamente preparados para ello.

## GOBIERNO CORPORATIVO

“El buen gobierno corporativo está cobrando cada vez más importancia en el ámbito local e internacional, debido a su reconocimiento como un valioso medio para alcanzar mercados más confiables y eficientes. En los últimos años, se han establecido principios de adhesión voluntaria, realizado acuciosos estudios e implementado una serie de reformas legislativas, a fin de incentivar el desarrollo de buenas prácticas de gobierno corporativo.

De esta manera, se ha reconocido el impacto directo y significativo que la implementación de dichas prácticas tiene en el valor, solidez y eficiencia de las empresas, y, por tanto, en el desarrollo económico y bienestar general de los países.”

En BGR consideramos que Gobierno Corporativo es una serie de prácticas y reglas de funcionamiento destinadas al manejo y control de la institución por parte del Directorio y la Alta Gerencia, que buscan normar la relación del Banco con sus accionistas y la sociedad, y que permiten establecer las actividades y negocios del Banco.

Los 5 pilares clave en los que basamos nuestras prácticas de Gobierno Corporativo son:

Pilares	No.	Principios
Derechos de los accionistas	1	Paridad de trato
	2	Participación de los accionistas
	3	No dilución en la participación en el capital social
	4	Información y comunicación a los accionistas
	5	Política de dividendos
	6	Cambio o toma de control
	7	Solución de controversias
Junta General de Accionistas	8	Función y competencia
	9	Reglamento de la JGA
	10	Mecanismos de convocatoria
	11	Propuesta de puntos de agenda
	12	Procedimientos para el ejercicio del voto
	13	Delegación de voto
	14	Seguimiento de acuerdos de la JGA
El Directorio y la Gerencia	15	Conformación del Directorio
	16	Funciones del Directorio
	17	Deberes y derechos del Directorio
	18	Reglamento del Directorio
	19	Directores independientes
	20	Operatividad del Directorio
	21	Comités especiales
	22	Código de ética y conflictos de intereses
	23	Operaciones con partes vinculadas
	24	Funciones de la Alta Gerencia
	25	Entorno del sistema de gestión de riesgos
Riesgo y cumplimiento	26	Auditoría interna
	27	Audidores externos
Transparencia de la información	28	Política de información
	29	EEFF y memoria anual
	30	Estructura accionaria y acuerdos entre accionistas
	31	Informe de gobierno corporativo

Hemos cumplido con todas las directrices establecidas por la Superintendencia de Bancos y Seguros con respecto a los lineamientos de Gobierno Corporativo.

Es una buena práctica de Gobierno Corporativo informar sobre el monto total del contrato con nuestra Auditora Externa, así como el porcentaje de facturación que representa el Banco con respecto a su facturación total. En el 2017 KPMG facturó al Banco USD 57.555, equivalente a 0.14% del gasto operativo anual del Banco y 0.94% de la facturación total de la Auditora del año.

## EDUCACIÓN FINANCIERA

El Banco busca, a través del desarrollo del Programa de Educación Financiera, afianzar la lealtad de nuestros clientes hacia la organización, incrementando su satisfacción con el servicio y mejorando el nivel de conocimiento, comprensión y acceso a servicios financieros.

## LAS ACTIVIDADES DESARROLLADAS DURANTE EL 2017 FUERON:

### 1. Programa Institucional

- Actividades con colaboradores
- Talleres presenciales
- Educación Financiera para niños

### 2. Programa Asociativo

Se trabajó en la difusión de contenidos educativos en varios medios como internet, boletín electrónico, redes sociales, entrevistas en radio y artículos de prensa.

## SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL

Considero que el hito más importante son respecto a Seguridad y Salud Ocupacional –SSO- es que se llevó a cabo la Auditoría anual en noviembre y solo se presentó una incon-

formidad mayor, la cual está siendo corregida. El esfuerzo desplegado por los responsables de SSO en el Banco ha venido dando claros resultados.

Es también destacable el esfuerzo que la organización realizó en la actualización del reglamento interno de higiene y seguridad, en función de la nueva normativa del Ministerio de Trabajo, el cual fue aprobado sin observaciones por el organismo de control.

Durante el año se realizaron nuevas elecciones para establecer los miembros del Comité Paritario, proceso que se llevó a cabo con total orden. El registro correspondiente ha sido realizado en el Ministerio de Trabajo.

Otro hito importante fue la inclusión en la calificación de proveedores del requisito para obtener un puntaje mínimo en SSO para ser proveedor del Banco.

Finalmente, como un esfuerzo importante de los responsables de SSO, durante el 2017 se desplegaron varias acciones tendientes a vigilar la salud de nuestros colaboradores: exámenes ocupacionales y entrega de resultados a nivel nacional, chequeos pre y post ocupacionales, de reingreso y especiales según el caso, actualización de historias clínicas a nivel nacional, seguimiento de casos – personal vulnerable, campañas de salud y el programa de prevención de uso y consumo de drogas.

## EL FUTURO

El año que acaba de arrancar presenta varios desafíos. El entorno político se mantiene en una tensa calma. A inicios de febrero tendrá lugar la consulta popular, con varias preguntas clave que pueden redefinir la forma en la que se conducirá el país. Hay algunas señales positivas del nuevo gobierno para favorecer al sector privado, pero así mismo hay muchas señales negativas que nos hacen dudar sobre la capacidad real de tomar decisiones, muchas de ellas duras, que permitan enderezar el rumbo del país.

El gobierno nacional tiene el reto de conseguir el financiamiento necesario para cerrar el importante déficit fiscal proyectado. Las fuentes de fondeo que se habían venido manejando los últimos años parece que no estarán disponibles, o al menos no en la misma magnitud que en el pasado.

Las autoridades económicas no parecen estar dispues-

tas a cambiar el modelo, lamentablemente nefasto, que ha prevalecido en el país por más de una década. Apenas si le están dando pequeños matices para que parezca diferente. Indudablemente tendremos que seguir lidiando con el inadecuado manejo de la economía ecuatoriana, que se refleja en los pobres indicadores económicos que presenta el país.

Por ello, hemos decidido afrontar el primer cuatrimestre del año con mucha cautela, hasta entender cómo las autoridades proyectan la economía. Daremos prelación a la captación de recursos, sobre todo de más de 180 días, y seremos muy cautos en la colocación de cartera. Esta decisión afectará, obviamente, a la generación de resultados, sin embargo consideramos que es mejor ser prudentes.

En este año queremos dar un gran impulso al desarrollo de la banca digital. Estamos convencidos de que el futuro de la organización está directamente relacionado con la habilidad que tengamos para atender de una manera innovadora, eficiente, económica y amigable a nuestros clientes. Sabemos que debemos sortear muchas barreras, algunas internas y otras normativas, pero estamos dispuestos y preparados para hacerlo.

Seguiremos impulsando la estrategia de incremento de servicios en canales electrónicos y físicos, invirtiendo en el desarrollo de proyectos tecnológicos que proyecten con fuerza al banco hacia el futuro y trabajando intensamente en seguir mejorando la eficiencia operativa.

Con respecto al servicio al cliente, reforzaremos los planes de acción que busquen que su experiencia, en las distintas interacciones que tiene con la organización, sean de bajo esfuerzo y que le generen alta satisfacción. Sabemos que mientras mayor sea la lealtad de nuestros clientes, mejor nos irá a nosotros.

Ratifico, nuevamente, el firme compromiso de mantener a BGR como un banco en el que sus colaboradores conserven un alto sentido de pertenencia, en el que sus clientes sientan una experiencia única de servicio, y en el que se genere valor constante para sus accionistas y para el país.

Alejandro Ribadeneira J.  
Gerente General

# Miembros del Directorio y Staff Ejecutivo





## STAFF EJECUTIVO

Sr. Alejandro Ribadeneira Jaramillo  
**Gerente General**

Sra. Gloria Selene Coral Apolo  
**Gerente de Gestión de Talento Humano**

Sra. Silvana del Rocío Guerrero Sánchez  
**Gerente de Canales**

Sra. Silvia Rocío Neira Burneo  
**Gerente Nacional de Riesgo Global**

Sr. Alvaro Fabián Ponce Angulo  
**Gerente de Finanzas y Administración**

Sr. José Francisco Paredes Durán Ballén  
**Gerente Nacional de Negocios y Mercadeo**

Sra. Geoconda Juana Sinmaleza Ramirez  
**Gerente de Tecnología y Operaciones**

Sr. Jacobo Francisco Cartagenova Zuñiga  
**Tesorero**

Sr. José Julio Rivera Ron  
**Auditor Interno**

Sra. Aida Lucía Logroño Vivanco  
**Gerente Regional de Negocios**

GRAE. [S.P.] Luis Anibal Garzón Narvárez  
**Asesor de Relaciones Estratégicas Militares**

Sr. José Oriol Marcos Pinoargotty  
**Asesor Jurídico**

## DIRECTORIO PRINCIPAL

GRAD. CARLOS RODRÍGUEZ ARRIETA

SR. JORGE MOYANO AGUILAR

GRAL. OSWALDO DOMÍNGUEZ BUCHELI

ING. JUAN CARLOS BERRÚ DE LA TORRE

CALM. RENÁN RUIZ CORNEJO

CPNV. RAÚL ALFONSO CROSBY DE LA TORRE

## SUPLENTE

CRNL. E.M.S. GERMÁN ENRIQUE CARCHI

TCRNL. E.M. ROBERTO JIMÉNEZ VILLARREAL

EC. JORGE IGNACIO MARCHÁN RIERA

DR. GONZALO ORELLANA SÁENZ

EC. JORGE CHIRIBOGA MONCAYO

DR. GERARDO GUILLERMO ARIAS OSEJO

**CAPÍTULO**

**1**



## **NUESTRA IDENTIDAD**

### **MISIÓN**

Proporcionar bienestar y progreso a nuestros clientes, colaboradores, accionistas y contribuir al desarrollo del país

### **VISIÓN**

“Ser el mejor Banco del País, creciendo junto a ti con innovación y servicio de excelencia”

### **ESTRATEGIA CORPORATIVA**

Soluciones financieras de calidad para militares, civiles y empresas.

### **PROPUESTA DE VALOR**

Seguridad, Agilidad y Servicio de Calidad.

## IDENTIDAD CORPORATIVA

### NUESTROS VALORES

#### INTEGRIDAD

Somos honestos y transparentes, demostramos coherencia en nuestras acciones”

##### COMPORTAMIENTOS

- Decir la verdad con respeto en el lugar y momento apropiado.
  - Practicar lo que se predica.
- Cumplir honestamente las normas y políticas de la organización.
- Asumir la responsabilidad de los errores cometidos.

#### BIENESTAR

Valoramos a nuestros clientes y colaboradores, apoyando su crecimiento y desarrollo

##### COMPORTAMIENTOS

- Escuchar y entender las necesidades del cliente interno y externo; proponiendo soluciones para exceder expectativas.
  - Brindar el 100% en su jornada laboral, disfrutando de su trabajo y cuidando su vida personal.
    - Tratar amable y respetuosamente a compañeros y clientes
  - Buscar aprender y compartir experiencia y conocimiento constantemente

#### CONFIANZA

Expresamos constructivamente lo que pensamos y sentimos

##### COMPORTAMIENTOS

- Pedir y brindar retroalimentación constructiva y oportuna.
- Generar espacios para discutir puntos de vista distintos integrándolos en las soluciones.
  - Evitar buscar culpables, plantear soluciones

#### COMPROMISO

Cumplimos nuestras responsabilidades con oportunidad y proactividad, generando valor a los grupos de interés.

##### COMPORTAMIENTOS

- Apoyar al equipo de trabajo con voluntad y buena disposición.
- Investigar y proponer nuevas ideas, ofreciéndose a asumir nuevas responsabilidades.
- Cumplir con los plazos acordados y realizar su trabajo de forma ágil, completa y con calidad.
  - Ser puntual, asistir a las reuniones y participar activamente

#### ORIENTACIÓN A LOGRO

Nos esforzamos por cumplir y superar nuestros objetivos

##### COMPORTAMIENTOS

- Aceptar y fijar permanentemente metas retadoras y alcanzándolas en beneficio de la organización.
  - Intentar una y otra vez, hasta lograr sus metas.
- Proponer nuevas formas de hacer su trabajo, para alcanzar los objetivos organizacionales.

#### ESTRATEGIA DE CALIDAD DE SERVICIO

##### PROMESA

Generamos soluciones financieras de calidad, con agilidad, respeto y trato amable

##### PROPÓSITO

Nos apasionamos por el bienestar y la prosperidad de nuestros clientes

##### PRINCIPIOS DE SERVICIO

Cumpla lo ofrecido  
 Valore el tiempo del cliente  
 Asesore y entregue soluciones  
 Sea cortés y sonría  
 Tenga actitud positiva





CAPÍTULO

2



PRODUCTOS  
Y SERVICIOS



# Evolución Comercial

BGR se enfoca en el manejo de dos líneas de negocio, Banca Minorista y Banca Empresarial, con oferta de un portafolio completo de productos & servicios tanto en el Activo (Colocaciones) como en el Pasivo (Captaciones), acorde a las necesidades de nuestros clientes. Es así que atendemos al mundo de los clientes personales y al mundo empresarial.

## 1.- PRODUCTOS DEL ACTIVO.- 1.1 BANCA MINORISTA

La Banca Minorista sigue siendo la línea de negocio de mayor importancia y crecimiento para BGR. Por medio de la cual se atienden las necesidades del personal de las Fuerzas Armadas en servicio activo y pasivo, así como del público en general.

De igual manera atendemos las necesidades de pequeños negocios manejados a título personal.

### LOS PRINCIPALES PRODUCTOS DE CRÉDITO QUE OFRECEMOS A NUESTROS CLIENTES SON:

- Crédito de consumo.

- Crediflash (crédito de consumo para personal con relación de dependencia).
- Tarjeta de Crédito BGR Visa.
- Financiamiento de vehículos
- Financiamiento Hipotecario:
- Primera vivienda nueva o usada.
- Remodelación, ampliación o terminación.
- Terrenos.
- Oficinas.

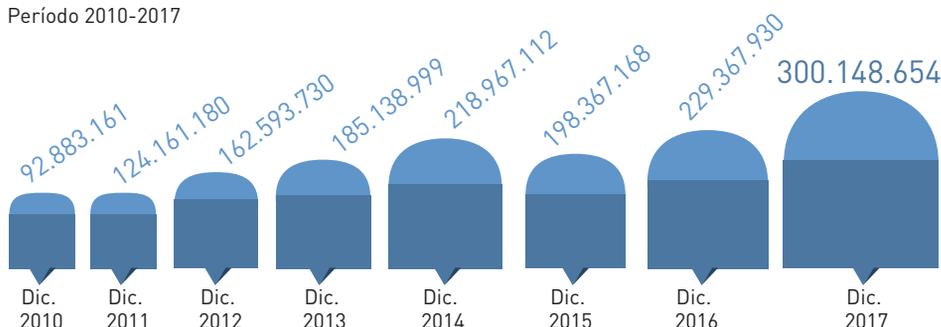
El 2017 ha sido un año en donde la liquidez del sistema financiero ha permitido atender de manera importante las necesidades crediticias de nuestros clientes. Esto ha permitido retomar la tendencia de crecimiento en la cartera de Banca Minorista, que a excepción del 2015, ha sido una constante. La colocación de nuestro principal producto de crédito BGR

Nómina Militar, destinado a atender las necesidades de financiamiento de consumo de los militares activos y pasivos así como de servidores públicos que trabajan dentro de las FFAA alcanzó los USD 236.834.347. Este monto representa un incremento del 63% versus lo colocado en el 2016; este resultado como consecuencia de ofrecer requisitos y condi-

ciones ventajosas de este producto para el segmento militar, con el objetivo fundamental de apoyar a nuestros clientes en cubrir sus necesidades básicas, cuidando siempre su nivel de endeudamiento. Cerramos el año con un saldo de cartera de crédito al segmento militar de USD 300.148.654, lo cual representa un incremento del 30,9% en relación al año anterior.

## Saldo de Cartera Consumo Militar

Período 2010-2017



Adicional a la red de agencias a nivel nacional, BGR cuenta con un canal de negocios que realiza visitas a las ciudades en las que el Banco no cuenta con oficinas. Este canal ha permitido atender a los militares activos dentro de los reparos y a los militares en servicio pasivo. Esta gestión se la ha mantenido durante el 2017 con los siguientes servicios:

- Tarjetas de Crédito Visa
- Créditos de Consumo
- Tarjetas de Débito Visa Oportuna
- Actualización de datos
- Información de diversos Productos del Banco
- Ahorro Programado

Esto nos ha permitido afianzar la relación que tenemos con el cliente militar para poder brindarle una mayor cantidad de servicios sin que tengan que movilizarse físicamente para atender sus necesidades bancarias.

Con el 49.725 de participación en cartera de crédito militar, BGR sigue liderando la participación de mercado a nivel del sistema bancario; cubriendo las principales necesidades financieras de nuestros clientes.

Como resultado de la oferta diferenciada con grandes beneficios para el segmento militar, BGR actualmente atiende aproximadamente 7 de cada 10 clientes militares con facilidades crediticias.

## Participación segmento Militar en el sistema financiero

Período Dic. 2010 - Dic 2017 / en porcentajes



Para atender de forma efectiva al mercado civil, tenemos el producto Crediflash, que es un sistema de crédito terciarizado para financiamiento a los empleados de las compañías que firman convenios con el Banco; el cual se caracteriza por un desembolso ágil, cómodo y de fácil acceso a través de una plataforma electrónica en Internet.

En vista de la coyuntura del país, el saldo de cartera y la colocación bruta del año 2017 se contrajo de manera importante. En el siguiente cuadro podemos observar la evolución de este producto:

## ● Portafolio Crediflash

Período Dic. 2010- Dic. 2017  
/ en millones USD



En el negocio de Tarjeta de Crédito, el canal Fuerza de Ventas BGR centró su enfoque específicamente al segmento militar, manteniendo un servicio personalizado; y el segmento civil fue atendido con otros canales comerciales especializados en el segmento.

La Fuerza de ventas durante el año 2017 efectuó visitas a los distintos repartos de las Fuerzas Armadas a nivel Nacional, llegando trimestralmente a los repartos más grandes y una vez cada semestre a los repartos más pequeños.

La colocación bruta del año 2017 fue 4.029 tarjetas, lo cual permitió cerrar el año con 47.543 clientes con tarjeta de crédito Visa BGR, determina un crecimiento en número de tarje-

tas del 2.89% frente al año anterior.

Durante todo el 2017, BGR manejó promociones especiales orientadas a segmentos específicos; entre las que se cuenta la atención a los militares en servicio pasivo, campaña especial para los aspirantes que se incorporan a las Fuerzas Armadas en su fecha de graduación y campañas específicas para cambio de grado, ascensos; mismas que han tenido muy buena acogida.

A diciembre del 2017 la evolución de la cartera Visa fue creciente, cerrando en \$ 56.828.967, que representa un crecimiento del 57,20% versus 2016.

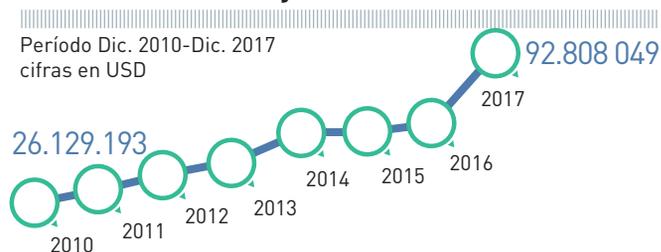


### ● Cartera tarjeta de crédito



La evolución del consumo y avances de efectivo en la tarjeta de crédito en el mismo período es la que se detalla a continuación, llegando a USD 92.808.049 de facturación en el año, que representa un crecimiento del 42.74%.

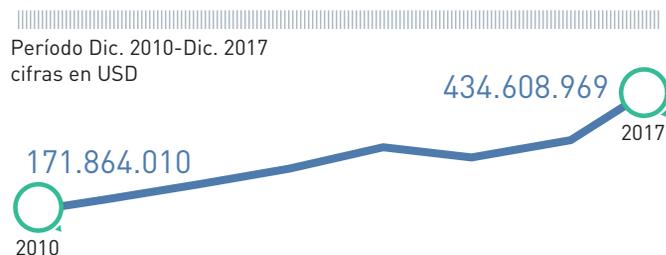
### ● Consumo tarjeta de crédito



Seguimos atendiendo las necesidades de financiamiento de vivienda del segmento medio de la población y a residentes en el exterior, así como también al segmento militar a quienes atendemos con condiciones preferenciales para facilitar el acceso de financiamiento para su vivienda. En el año 2017 se colocaron un total de USD 19' 673.722 en crédito

de vivienda, cerrando el año con un saldo de portafolio de USD 75.793.424. De manera global, la Banca Minorista pasó de una cartera de USD 319' 563.530 al cierre del 2016 para terminar con USD 434.608.969 al cierre del 2017; esto es un crecimiento neto del 36%, cifra importante considerando que el sistema financiero creció en un el 20,74% .

### ● Saldo de Cartera Banca Minorista



La calidad de la cartera colocada presenta niveles sanos en términos de morosidad, logrando incluso cerrar con un mejor indicador que el año 2016; pasando del 1,86% al 1,58%, desempeño muy superior que la del promedio del sistema financiero.

El BGR sigue consolidando su liderazgo en cubrir las

necesidades de financiamiento del segmento militar, trabajando con enfoque innovador, manteniendo un mejoramiento continuo de procesos y sistemas de análisis de crédito que nos permiten cumplir nuestra oferta de valor, diferenciarnos por tiempos de respuesta y calidad en el servicio. A través de canales como la Agencia Móvil logramos llegar a los lugares

más remotos del país, dónde sea que exista un reparto militar con el objetivo de cubrir sus necesidades de productos y servicios financieros.

## 1.2 BANCA EMPRESARIAL.-

El BGR consciente de la importancia de apoyar el desarrollo productivo del Ecuador, cuenta con un área de negocios que se enfoca en atender a clientes empresariales. Dentro de la Banca Empresarial, se ofrecen una amplia gama de productos destinados al sector productivo, comercial, de servicios y de la construcción. Nuestros clientes son fundamentalmente empresas de tamaño medio que presentan perspectivas claras y medibles de crecimiento y sostenibili-

dad financiera.

### Los principales productos de crédito que ofrecemos a nuestros clientes empresariales son:

- Préstamos para Capital de Inversión
- Préstamos para Capital de Trabajo
- Operaciones de Comercio Exterior
- Garantías Bancarias
- Cartas de Crédito

En el 2017, la evolución de la cartera comercial empieza a recuperarse con un leve crecimiento versus el año anterior, que se dio debido a la contracción económica en el país.

A continuación se puede observar la evolución histórica desde el 2010 de la cartera y su morosidad:

## ● Cartera Banca Empresarial

cifras en USD

Cartera Banca Empresarial	Dic. 2010	Dic. 2011	Dic. 2012	Dic. 2013	Dic. 2014	Dic. 2015	Dic. 2016	Dic. 2017
Saldo de cartera	32.680.663	36.498.328	50.722.967	50.124.474	58.477.151	49.938.470	42.755.490	45.564.331
Crecimiento		11,7%	39,0%	-1,2%	16,7%	-14,6%	-14,4%	6,6%
Morosidad	0,10%	0,04%	0,30%	0,14%	0,74%	1,55%	1,58%	1,46%

Se excluyen los valores de cartera en el área de Recuperaciones o Legal.

El portafolio empresarial está colocado principalmente en operaciones destinadas para financiar proyectos de inversión y capital de trabajo. El sector de la construcción tiene un peso importante en nuestra colocación de capital de trabajo, al haber financiador proyectos inmobiliarios reconocidos.

Esta acción a su vez genera un negocio integral al Banco, pues la fuente de repago de estos créditos comerciales son los créditos al comprador final, que se traducen en los créditos hipotecarios otorgados para compra de vivienda. En tal sentido se genera un círculo virtuoso que contribuye al desarrollo del país.

El capital de inversión tiene un peso del 59,72% dentro del portafolio total de cartera empresarial. Es política de BGR no concentrarse en grandes riesgos y pocos clientes sino por el contrario procurar atender a varios clientes con montos que no generen concentraciones poco saludables. Finalmente, la evolución de la morosidad en el 2017 sigue siendo sana, manteniendo además niveles adecuados de cobertura con provisiones.

En los siguientes cuadros y gráficos se puede observar la composición de la cartera comercial indicada anteriormente:

## ● Composición de la cartera

PRODUCTO DE CARTERA	Cartera Total \$	Participación
CAPITAL DE INVERSIÓN	27.213.079	59,72%
CAPITAL DE TRABAJO	13.302.539	29,20%
OTROS COMERCIAL	2.910.248	6,39%
OTROS	2.138.465	4,69%
TOTAL	45.564.331	100,00%

Nuestro mercado objetivo está en las empresas definidas como PYME (Pequeñas y Medianas empresas). Nuestra prioridad ha sido buscar empresas que manejen información financiera confiable y que sean de tamaño medio dentro del segmento, a más de que presenten perspectivas de crecimiento sostenible. La prospección con clientes corporativos es selectiva en función de negocios adicionales generados por venta cruzada de otros productos, considerando la rentabilidad y reciprocidad global.

## 2.- PRODUCTOS DEL PASIVO.-

BGR ofrece diversas alternativas al público para el manejo de sus depósitos. Dependiendo de la necesidad del cliente, BGR ofrece productos de cuentas corrientes personales

y jurídicas, cuentas de ahorro y depósitos a plazo con rendimientos muy competitivos en el mercado. Nuestra ventaja competitiva es la atención personalizada y eficiente, lo cual se evidencia con la confianza del público depositando sus recursos en BGR.

La Evolución de BGR en el 2017 en depósitos del público ha sido muy satisfactoria, con una tendencia creciente con cifras superiores al comportamiento que ha tenido el sistema en el presente año. Se debe resaltar el lanzamiento de un producto nuevo al mercado, la Cuenta Corriente Premium, la misma que ha tenido una excelente acogida y resultados muy por encima de lo planificado. Así de manera consolidada en monetarios existe un crecimiento del 12,8% cifra superior a la del sistema.

## ● Portafolio monetarios

Cifras en millones USD

Entidad	Dic.-10	Dic.-11	Dic.-12	Dic.-13	Dic.-14	Dic.-15	Dic.-16	Dic.-17	Cre.17-16	% Crec.
<b>Total Captaciones BGR</b>	67.117	79.891	79.536	75.162	61.407	49.428	64.873	74.437	9.564	12,8%
<b>Total Captaciones Bancos del Sistema</b>	6.665.436	7.203.434	8.749.521	9.643.361	9.981.432	8.017.994	9.458.545	9.688.336	229.791	2,4%

Igualmente, tanto en ahorros como en depósitos a plazo crecimos en cifras superiores al sistema financiero, con el 12,8% y 22,3%; respectivamente.

## ● Portafolio ahorros y plazo

Cifras en millones USD

Entidad	Dic.-10	Dic.-11	Dic.-12	Dic.-13	Dic.-14	Dic.-15	Dic.-16	Dic.-17	Cre.17-16	% Crec.
<b>Total Captaciones BGR</b>	166.710	192.881	210.469	247.759	258.217	226.906	268.483	302.783	34.300	12,8%
<b>Total Captaciones Bancos del Sistema</b>	4.666.426	5.549.514	6.365.481	7.269.645	8.127.075	7.198.739	7.825.347	8.356.149	530.802	6,8%
<b>Total Captaciones BGR</b>	110.635	120.186	141.380	175.291	219.305	186.241	248.039	303.320	55.281	22,3%
<b>Total Captaciones Bancos del Sistema</b>	4.226.891	5.197.970	5.920.879	6.631.503	7.861.013	7.402.148	8.061.383	9.136.275	1.074.892	13,3%

En general ha sido destacable el desempeño de BGR en la captación de recursos del público lo cual evidencia la gran

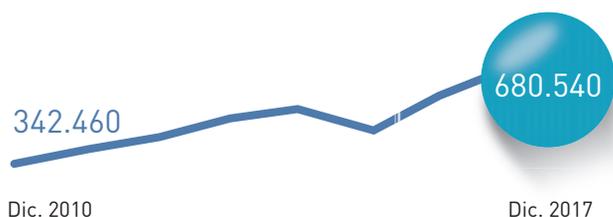
aceptación que existe en el mercado. De manera consolidada el Banco crece USD 99`145M equivalente a un 17,1%.

## ● Total portafolio captaciones

Cifras en millones USD

Entidad	Dic.-10	Dic.-11	Dic.-12	Dic.-13	Dic.-14	Dic.-15	Dic.-16	Dic.-17	Cre.17-16	% Crec.
<b>Total Captaciones BGR</b>	342.460	392.461	431.458	498.407	539.195	462.651	581.395	680.540	99.145	17,1%
<b>Total Captaciones Bancos del Sistema</b>	15.548.842	17.950.907	21.035.881	23.544.509	25.969.520	22.618.882	25.345.286	27.180.760	1.835.474	7,2%

## ● Total captaciones BGR en millones USD



### 3.- OFERTA DE VALOR.-

BGR busca diferenciarse por enfocar gran parte de su gestión en la satisfacción del cliente, como eje principal en nuestra cultura corporativa.

Tal es así, que nuestra propuesta de valor hacia los clientes es ofrecerles Seguridad, Agilidad y Servicio de calidad.

En el año 2017 el concepto de innovación, al ser parte de la visión institucional, fue tomando cada vez más fuerza como puntal para seguir cumpliendo la oferta de valor, tal es así que contamos ya con un equipo de personas seleccionadas técnicamente para conformar el creado Laboratorio de Innovación BGR.

**De manera general se describen estos factores componentes de la oferta al cliente.**

#### SEGURIDAD:

- La adecuada gestión financiera de la Institución ofrece a los

clientes la tranquilidad del manejo de sus recursos en BGR.

- Adecuada gestión de riesgos en todos los ámbitos.
- Cumplir lo que se ofrece, esto es con la oferta de valor enfocada en atender las necesidades de los clientes.

#### CALIDAD EN EL SERVICIO:

- Proporcionar estándares de atención al cliente que cumplan sus expectativas y que sean superiores a los que ofrece nuestra competencia.
- Atender y asesorar al cliente en sus necesidades, cumpliendo la oferta de valor.
- Los clientes no quieren ser una estadística más de los bancos. Quieren recibir un trato atento, personal y bien enfocado lo cual logramos aplicando nuestros Principios de Servicio.

#### AGILIDAD:

- Hemos aprovechado la estructura plana de BGR para atender a nuestros clientes utilizando la velocidad como mecanismo de lealtad. El contar con una estructura liviana complementada con procesos eficientes nos permite tener mejores tiempos de respuesta que nuestra competencia sin sacrificar calidad en el análisis.
- Valorar el tiempo del cliente.
- Innovación permanente en productos y servicios que facilitan la vida de nuestros clientes.

Disfruta nuestras promociones  
con **BGR VISA**



CAPÍTULO



ENTORNO  
ECONÓMICO



# Análisis Coyuntural Ecuador 2018

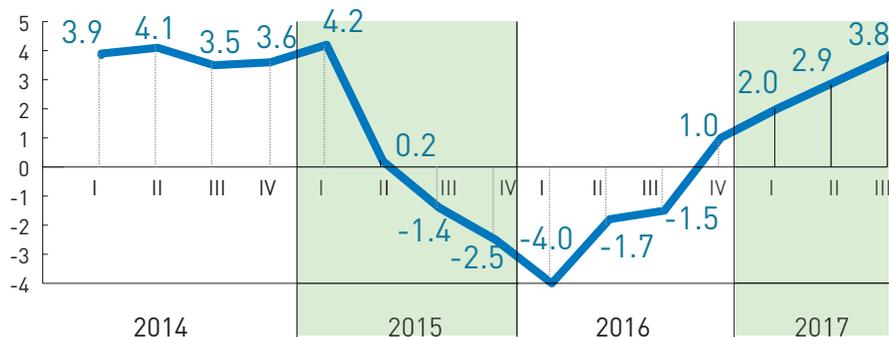
## 1. SECTOR REAL

### 1.1 PRODUCTO INTERNO BRUTO

El ritmo de crecimiento de la economía estaría retornando a la situación pre-recesión, luego de experimentar un periodo de fuertes caídas por alrededor de seis trimestres consecutivos. Efectivamente, al tercer trimestre del año 2017 su tasa de variación de 3,8%, constituiría la tasa más alta al compararla con la del periodo trimestral equivalente del 2016, de -1,5%.

### ● Producto Interno Bruto

Variación anual



Fuente: Banco Central del Ecuador

La composición que incide en el desempeño y variación interanual del PIB del tercer trimestre de 2017 muestra una importante recuperación de las Importaciones 8,8%, el Consumo de Hogares 5,3% y el Consumo del Gobierno 4,8%. Las

Exportaciones y la Formación Bruta de Capital Fijo (FBKF) por su parte aun muestran variaciones negativas -0,5% y -2,3% respectivamente. Ver gráfico siguiente.

## Componentes del Producto Interno Bruto

tasa de variación anual / en porcentajes



Fuente: Banco Central del Ecuador

### 1.2 EVOLUCIÓN DE LA INFLACIÓN

La inflación del 2017, -0,20%, resulta inferior a la observada en el 2016 cuando llega a 1,12%. Entre los ítems en los cuales se presentan mayores variaciones negativas a diciembre de 2017 destacan “prendas de vestir y calzado” (-4,17%); “bienes y servicios diversos” (-2,91%); “muebles, artículos para el hogar y conservación” (-1,40%); “bebidas alcohólicas” (-1,39%); mientras que aquellos que registran mayores

variaciones positivas son, “educación” (3,80%), “alojamiento, agua, gas y otros” (1,64%) y “salud” (1,15%).

Comparado con el nivel de inflación promedio que presentan los países de Latinoamérica a diciembre 2017, 3,48%, la cifra de inflación de la economía ecuatoriana fue la más baja. Así mismo, el nivel de inflación de Estados Unidos se ubica en 2,20%, la de Colombia y Perú alcanzan 4,09% y 1,36%, respectivamente.

## Inflación anual

en porcentajes



Fuente: Banco Central del Ecuador

## 2. SECTOR EXTERNO

La Balanza Comercial total en el período enero – noviembre de 2017 registra un superávit de \$ 26,8 millones, en tanto que en el mismo periodo de 2016 ese saldo fue de \$1.160,3 millones; el desempeño del 2017 se explica principalmente por un aumento significativo de las importaciones como se muestra más adelante.

### 2.1 EXPORTACIONES

Las exportaciones totales en valores FOB hasta noviembre del año 2017 alcanzan \$ 17.362,6 millones, registrándose un incremento de 14,2% con relación a las obtenidas en el año precedente, \$ 15.210,2 millones.

Las exportaciones petroleras en valor FOB crecen en un 28,0%, pasando de \$ 4.898,6 millones a \$ 6.270,8 millones. El incremento de los precios del petróleo explica este aumento, pues el precio del promedio del barril en el 2017 se ubica en \$ 45, superior en \$ 10 en relación a los \$ 35 por barril de 2016.

Las exportaciones no petroleras se incrementan en 8,1% en valor FOB en el mismo periodo, a \$ 11.091,8 millones frente a las registradas en el 2016, de \$ 10.311,6 millones; mientras que en volumen, medidas en toneladas métricas, superan el 3,9%. En el periodo analizado, las exportaciones tradicionales no petroleras totalizan \$ 6.461,7 millones, superior en 11,1% a las efectuadas en el 2016, y las exportaciones no tradicionales llegan a \$ 4.630,0 millones, valores superiores en un 4,1% a las del 2016.

Dentro de las exportaciones tradicionales, el sector bananero logra el mayor nivel de ventas en el 2017, con \$ 2.765 millones en valores FOB, lo que equivale a un incremento del 12,3%; mientras que el camarón alcanza un nivel de ventas superior en 17,3%, ubicándose en \$ 2.747 millones en valores FOB; el cacao y elaborados decrecen en valores FOB en 2,7% y se ubican en \$627,9 millones.

En cuanto a las exportaciones no tradicionales, los enlatados de pescado se incrementan en 28,3%, con un valor FOB de \$ 1.052 millones, las flores naturales se incrementan en 10,2%, alcanzando \$ 819 millones. Por su parte, los productos mineros muestran una contracción de 11,7% y la madera disminuye en 6,4%, alcanzando \$ 248 millones y \$ 217 millones en valores FOB, respectivamente.

### 2.2 IMPORTACIONES

Las importaciones totales en valor FOB llegan a \$ 17.333,6 millones en el período enero – noviembre de 2017, lo que significa un incremento de 23,4% frente al nivel registrado en el mismo período de 2016, cuando alcanzan \$ 14.049,3 millones de dólares.

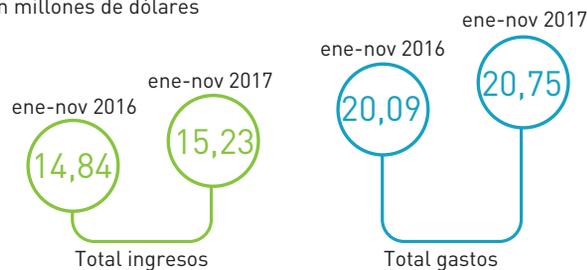
Por componente, las materias primas participan con un 35.5% de ese total de importaciones; en valores FOB representan \$ 6.161,7 millones, es decir, registran un incremento del 20,1%. Los bienes de capital, el segundo rubro en importancia, representan un 24,4%, y su crecimiento es del orden de 18,3%, alcanzando un valor de \$ 4.231,2 millones; en tanto que los bienes de consumo cuya importancia es de 23,2%, crecen a \$ 4.013,7 millones en valores FOB, lo que equivale a un incremento de 30,5%.

## 3. SECTOR FISCAL

De acuerdo a las cifras disponibles, entre enero-noviembre del 2017 el déficit presupuestario llegó a \$ 5.525 millones, cifra superior al déficit del periodo equivalente de 2016 cuando el desbalance fiscal alcanza \$ 5.252 millones.

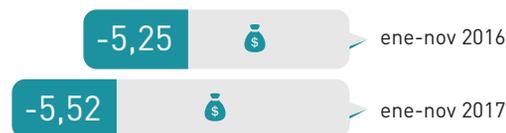
### Operaciones del presupuesto del estado

en millones de dólares



### Déficit/Superávit Presupuesto del estado

en millones de dólares



Fuente: Ministerio de Finanzas



Como se puede apreciar, el déficit observado en las operaciones del Presupuesto del Estado res superior en 2017 ya que las cifras de ingresos y gastos presupuestados resul-

taron menores especialmente para los ingresos efectivos y no tanto para los gastos devengados entre enero y noviembre de ese año.

## ● Operaciones del presupuesto general del estado

ene.-nov. 2017/en millones de dólares

### INGRESOS EFECTIVOS

CONCEPTO	Presupuesto	ene.-nov. 2017
Tributarios	14,760	12,671
Petroleros	2,184	-----
No tributarios y otros	5,642	2,561
<b>Total ingresos</b>	<b>22,586</b>	<b>15,232</b>

### GASTOS DEVENGADOS

CONCEPTO	Presupuesto	ene.-nov. 2017
Gasto corriente	19,372	13,783
Gasto Capital	10,467	6,974
<b>Total</b>	<b>29,839</b>	<b>20,757</b>

Fuente: Ministerio de Finanzas

## 4. SECTOR MONETARIO Y FINANCIERO

### 4.1 OFERTA MONETARIA Y LIQUIDEZ TOTAL

Conforme a la información disponible del Banco Central a noviembre de 2017, la oferta monetaria y la liquidez total presentan tasas de crecimiento anual de 11,6% y 10,8%, mayores a las registradas en el periodo similar del 2016; por su parte, las especies monetarias en circulación registran una variación anual de 13,6%.

La liquidez muestra una tendencia al alza, para noviembre de 2017 es de \$ 48.768 millones, de los cuales, las especies monetarias representan el 28,9%, en tanto que la oferta monetaria alcanzó \$ 23.589 millones.

Los depósitos a la vista de las instituciones financieras para noviembre 2017 se ubican en \$ 12.382 millones, lo cual representa un crecimiento del 11,7% en relación a noviembre

2016; los valores que conforman los depósitos a plazo y otros depósitos, crecen en el 10,1%, llegando a \$ 25.178 millones.

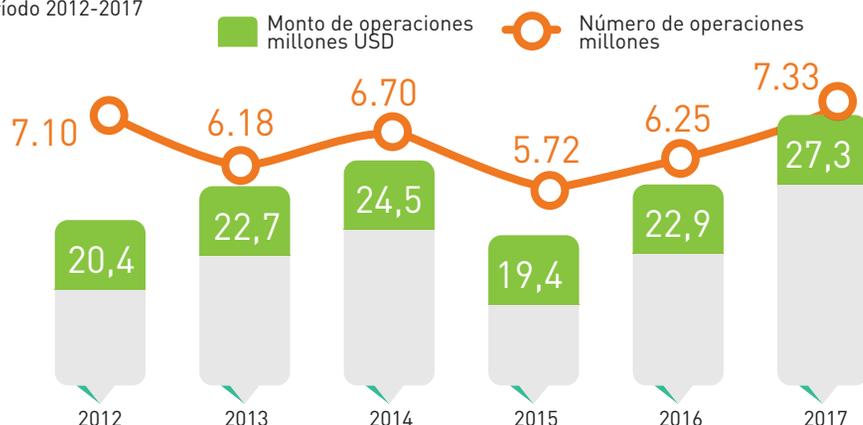
### 4.2 SECTOR FINANCIERO PRIVADO

Al comparar los años 2016 y 2017, el monto total de operaciones activas del sistema financiero privado se incrementa. El 2016 se conceden \$22.978,6 millones distribuidos en \$6,25 millones de operaciones, en 2017, este monto asciende a \$27.385,4 millones distribuidos en \$7.33 millones de operaciones.

El índice de morosidad de la cartera de crédito desglosado por subsistemas financieros presenta disminuciones. Con información disponible a noviembre de 2017 comparado con el mismo mes del 2016, en bancos el indicador pasa de 4,34% a 3,30%, en cooperativas pasa de 6,07% a 4,60% y en mutualistas de 8,54% a 6,38%.

## ● Monto y número de operaciones

Período 2012-2017



Fuente: Banco Central del Ecuador

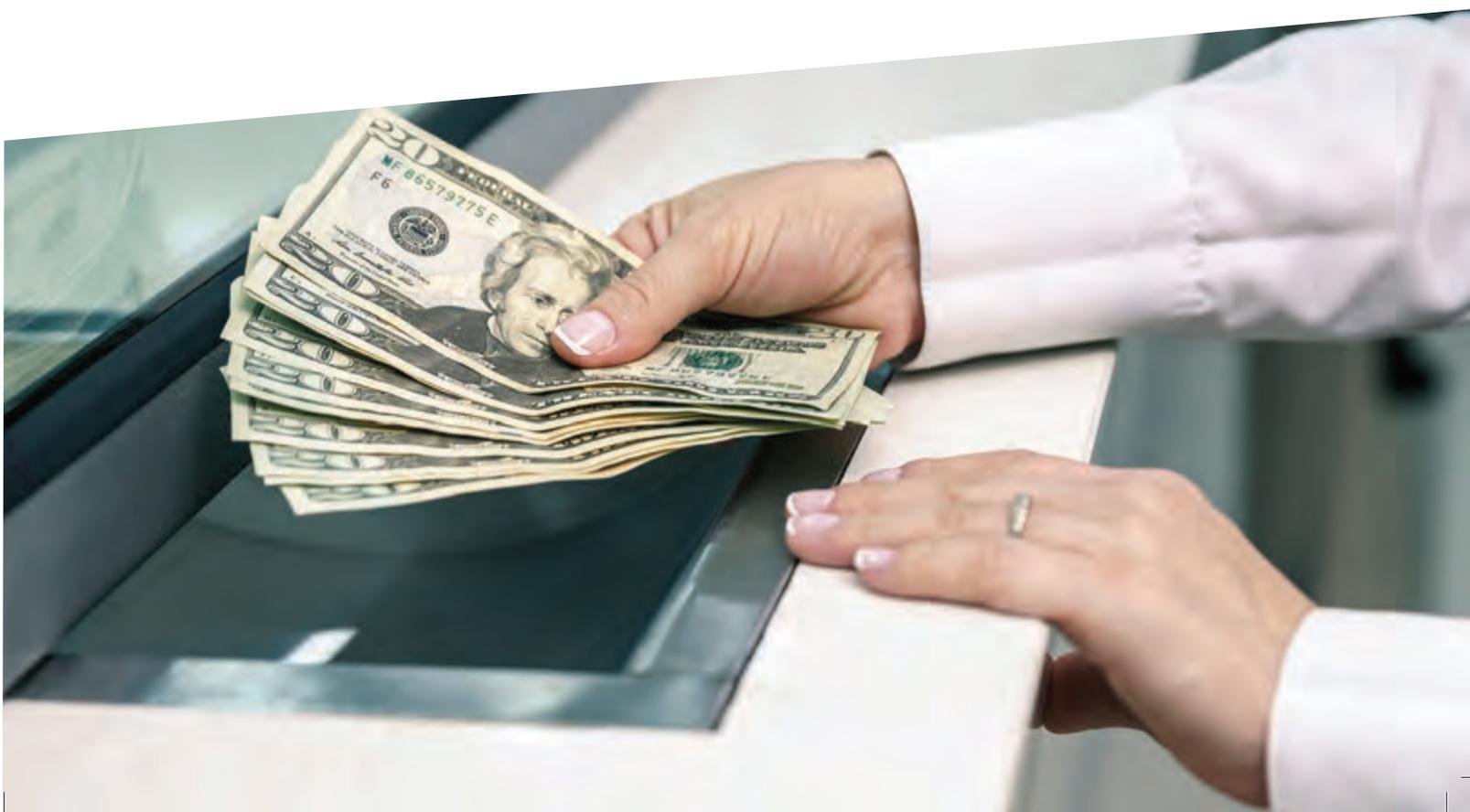
### 5. PREVISIONES

La economía ecuatoriana en el 2017, según el Banco Central, crecería en 1,5%; otras proyecciones como las que realiza la CEPAL sugieren un crecimiento de 1,0%. Para el 2018, las previsiones oficiales de crecimiento del PIB llegan a 2,0%; en tanto que la CEPAL proyecta un crecimiento del 1,3%.

El Banco Central del Ecuador, estima que el crecimiento de las importaciones se desacelerará a 1%, gracias a las medidas aprobadas recientemente que permiten el alza de los

aranceles y las restricciones arancelarias. Además considera que el crecimiento para el 2018 será dado por un impulso de la inversión privada, en actividades como la construcción y minería, por \$ 2.000 millones.

El desempeño macroeconómico dependerá, en gran medida, del comportamiento del precio del petróleo y la correlación que tiene esta variable con el riesgo país, lo que posibilitaría el acceso al crédito internacional a través de los mercados financieros. Efectivamente, al mejorar esos indicadores al ini-





ciar el 2018, el gobierno ecuatoriano realiza una importante emisión de \$ 3.000 millones en esos mercados.

La deuda externa del Ecuador consiguientemente registra una tendencia al alza. Entre enero y octubre de 2017, asciende a \$ 39.273 millones según las cifras oficiales, que resulta superior en 14,9% a la registrada en el 2016, \$ 34.177 millones. El costo y plazos del endeudamiento contraído, según analistas independientes, no serían sostenibles.

## 6. CONCLUSIONES

- Las condiciones externas menos adversas al finalizar el 2017, relanzan el nivel de actividad en la economía ecuatoriana que venía experimentando una lenta recuperación desde finales de 2016.
- La recuperación del precio del petróleo está incidiendo positivamente y la perspectiva adversa hacia una mayor caída

del producto, conforme a las proyecciones previas, parece disiparse al comenzar el 2018. Si esta situación se mantiene en el presente año, se moderará aun más el riesgo macroeconómico, al igual que el indicador riesgo-país.

- Aunque se esperaba una pérdida mayor en el dinamismo del sector público –atada al creciente servicio de las obligaciones externas y a las ventas anticipadas de petróleo– su papel sigue impulsando, en menor medida, la demanda doméstica.
- El sector externo de la economía, aunque registra un ligero superávit en su balance comercial de \$ 20 millones en el 2017 mucho menor con relación a 2016, muestra una recuperación importante de las importaciones, a tono con la mejoría de la demanda doméstica. Este resultado es sorprendente ya que la exposición de la economía a un proceso de fuerte endeudamiento demanda un crecimiento sostenido de las exportaciones netas.

- La deflación registrada en 2017 no favorece al crecimiento de la economía, ya que resulta de una oferta de bienes y servicios superior a la demanda, por lo tanto la actividad económica se ve afectada, en términos de una menor demanda de trabajo de las empresas y de sus inversiones.

## 7. BIBLIOGRAFIA

- Banco Central del Ecuador, ESTADISTICAS MACROECONOMICAS, diciembre 2017.
- Banco Central del Ecuador, CUENTAS NACIONALES TRIMESTRALES Y BALANZA DE PAGOS, Tercer Trimestre de 2017, enero 2018.
- Banco Central del Ecuador, INFORMACIÓN ESTADÍSTICA MENSUAL, diciembre 2017.
- Banco Central del Ecuador, ESTADISTICAS MONETARIAS Y FINANCIERAS, Evolución del Monto de Operaciones Activas y Pasivas del Sistema Financiero Nacional, diciembre 2017.
- Superintendencia de Bancos y Seguros, BOLETIN FINANCIERO MENSUAL, noviembre 2017.
  - Ministerio de Finanzas, Ejecución Presupuestaria Consolidada Anual.
- Banco Central del Ecuador, ECUADOR: REPORTE MENSUAL DE INFLACIÓN, diciembre 2017.
  - Asociación de Bancos del Ecuador, BOLETIN MACROECONÓMICO, diciembre 2017.
- Walter Spurrer, Alberto Acosta, ANÁLISIS SEMANAL DE LA ECONOMÍA Y POLÍTICA DEL ECUADOR, varias publicaciones.
- Observatorio de la Política Fiscal, REPORTE MACROECONÓMICO No. 105, diciembre 2017.
- Ekos Trends, ECUADOR FRENTE A UN PROCESO DE DEFLACIÓN, noviembre 2017.



CAPÍTULO

4



**NUESTROS  
RESULTADOS**



GRAD. CARLOS RODRIGUEZ ARRIETA  
PRESIDENTE EJECUTIVO  
DIRECTORIO BGR

0,71%  
CRECIMIENTO  
PARA EL 2017

## Informe del Directorio 2017 a la Junta General de Accionistas

### ANTECEDENTES.-

Nuestro país cerró 2016 con una contracción de la economía reflejada en el decrecimiento del PIB y con la expectativa de que se repita este fenómeno nuevamente en 2017. El Banco Central del Ecuador estimaba que éste sería un año de reactivación, mientras que el Fondo Monetario Internacional se mantenía con perspectivas negativas.

**N**uestra economía se mantiene vulnerable, los precios del petróleo se han mantenido estables, pero los problemas de déficit y crecimiento del gasto corriente no presentan cambios que demuestren un nuevo rumbo para corregir esta situación.

Según los datos del Fondo Monetario Internacional, el PIB decreció el -1.47% en 2016, y para 2017 se espera un creci-

miento moderado de 0.20%. El Banco Central del Ecuador es optimista y estima un crecimiento de 0.71% para 2017 y de 1.6% a 2.49% entre 2018 y 2020.

La deuda agregada en la economía, con corte a noviembre de 2017 representa USD 46.555 millones, que como porcentaje del PIB representa el 46.2%, y es la suma de la deuda externa USD 31.627 millones e interna USD 14.928 millones. La deuda externa está compuesta por emisiones de bonos,

deuda con bancos, emisión de deuda de gobiernos seccionales, organismos internacionales y proveedores. Entre los organismos internacionales se encuentran: Banco Mundial, BID, CAF y el FIDA.

La principal fuente de incremento de la liquidez en la economía en 2017 estuvo generada por el crecimiento de la deuda. La deuda agregada en el año pasó de 37.7% a 46.2%, siendo el límite legal permitido el 40%.

La inflación a diciembre de 2017 cierra con un -0.20%, producto de la desaceleración de la economía y de la necesidad del sector empresarial de generar flujos de caja, sacrificando la rentabilidad y por la reducción de aranceles en algunos productos, siendo una muestra del lento dinamismo en el consumo general y de la disminución del empleo pleno. La inflación negativa se presentó en los siguientes sectores: alimentos y bebidas, prendas de vestir y calzado, muebles y artículos para el hogar, recreación y cultura y bienes y servicios diversos.

La balanza comercial cierra a noviembre de 2017 con un saldo positivo de USD 27 millones apoyada en el mejoramiento de los precios del petróleo.

Las recaudaciones tributarias alcanzan los USD 13.681 millones en el año, siendo la recaudación de impuestos indirectos la de mayor participación, con el 53.32% del total.

El riesgo país termina el año con 470 puntos porcentuales, superior al promedio de América Latina de 419 puntos porcentuales; después de Venezuela, es el más alto de la región. La calificación de riesgo de Ecuador es B-.

El momento político actual está lleno de incertidumbre con relación al futuro inmediato del país, la "mesa servida" jamás existió, el nivel de gasto público se mantiene, no se observa la intención de reducirlo, y mientras obtenga fuentes de financiamiento sin importar su costo, el gobierno actual mantendrá el esquema, con pagos futuros importantes de capital más intereses. La Consulta Popular es una esperanza de cambio porque propone reformas importantes que ayudarían a mejorar el dinamismo de nuestra economía. El inicio de 2017 encuentra a una banca fortalecida en liquidez, pero con niveles bajos de rentabilidad, producto de la acumulación de activos líquidos de bajo rendimiento en los balances.



El ingreso de dólares a la economía influenciado por créditos recibidos por el gobierno, incrementó las captaciones de la banca y obligó a los bancos a buscar un mayor crecimiento de cartera en el sector productivo para mejorar la rentabilidad del sector.

El 30 de mayo de 2017, la Superintendencia de Bancos aprobó la conversión de Diners Club del Ecuador S.A. a banco especializado en crédito de consumo, con lo cual, los indicadores de crecimiento del sector financiero de bancos privados se vieron distorsionados.

La cartera de créditos presentó un crecimiento de USD 4.225 millones que representa el 20,74%, mientras que las captaciones del público crecieron en USD 2.006 millones, lo que representa el 7%. La cartera de mayor crecimiento fue la consumo con USD 2.222 millones, seguido de la cartera comercial con USD 1.668 millones.

En las captaciones del público, los depósitos a plazo y las cuentas de ahorro fueron las de mayor crecimiento.

Los activos líquidos se redujeron en USD 780 millones, reflejando una expansión eficiente del crédito y un manejo técnico y prudente de la liquidez.

El crecimiento del crédito y la reducción de las tasas pasivas mejoraron los márgenes financieros, principal ingreso de los bancos, cuyo incremento alcanzó el 24.6%, permitiendo a las instituciones financieras compensar la reducción del cobro por servicios financieros, constituir provisiones para activos de riesgo e incrementar los niveles de rentabilidad, fortaleciendo su solvencia y su capacidad de crecimiento.

En el año 2017 hubo varias reformas legales: La resolución 323-2017-M expedida por la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera a inicios de 2017, modificó los porcentajes del requerimiento mínimo de liquidez de las instituciones financieras en función de las captaciones, incrementando el requerimiento para depósitos a plazo y la estructura de distribución del requerimiento de liquidez en el sector público.

La resolución 334-2017-F expedida a finales de febrero de 2017, estableció nuevas reglas de juego para la cancelación extraordinaria de obligaciones con bienes recibidos en dación

en pago, estableciendo las provisiones del 100% en un año posterior al año de recepción del bien.

La resolución 357-2017-F incrementó el requerimiento de patrimonio técnico para los créditos ordinarios comerciales y de consumo al 200%; y, con la resolución 358-2017-F, ambas expedidas en los últimos días de abril de 2017, se incrementó el requerimiento de una garantía real equivalente al 150% del monto de la deuda.

La "Ley de Reactivación Económica, Fortalecimiento de la Dolarización y Modernización de la Gestión Financiera" fue aprobada con reformas en varios ámbitos como el tributario, monetario y financiero, con impactos en la tarifa del impuesto a la renta al incrementarla del 22% al 25%, el uso del dinero electrónico y la obligatoriedad de que la Superintendencia de Bancos disponga la reducción de las tarifas de servicios financieros hasta febrero de 2018, entre otras reformas relevantes.

En los últimos días del año, se modificaron los parámetros de constitución de provisiones para operaciones de crédito, incrementándolos mediante la utilización de las provisiones facultativas constituidas en años anteriores, obligando a que las instituciones financieras establezcan un cronograma para su aplicación con el impacto en sus resultados de operación.

Aunque el sistema financiero privado se muestra saluda-

ble, para 2018 los mayores retos giran en torno al mantenimiento de niveles óptimos de rentabilidad, siendo prudentes y técnicos en el manejo de la liquidez.

## RESULTADOS FINANCIEROS

Nuestro sólido desempeño financiero se mantiene, los indicadores de la metodología CAMEL mejoran significativamente. Mantenemos uno de los más bajos niveles de morosidad, la cobertura de provisiones cubre en más de cuatro veces a la cartera en riesgo y la cobertura respecto de la cartera total se encuentra en el promedio del sistema financiero privado. Al compararnos con el promedio del sistema financiero, los indicadores de liquidez son muy favorables, mantenemos una de las más altas rentabilidades y, a pesar de la coyuntura económica, tenemos el mayor crecimiento del volumen de negocio en captaciones y colocaciones. Hemos sido eficientes en el manejo y en la administración de recursos, el margen financiero crece más que el promedio del sistema y nuestros gastos operativos crecen en menor proporción que el sistema financiero.

La estrategia de negocio apegada a las mejores prácticas de prudencia financiera, nos ha permitido afrontar los desafíos que se presentaron a lo largo del año. La firma Ca-





licadora de Riesgos reconoció nuestra mejora sostenible, e incrementó nuestra calificación de riesgo a AAA- con sobra de merecimientos.

El 2017 se vio influenciado por objetivos empresariales de incremento de la participación de mercado, tanto en captaciones como en colocaciones, que fueron alcanzados e inclusive superados con éxito.

Los recursos excedentarios de liquidez observados al finalizar 2016 fueron colocados en crédito, de acuerdo a nuestras políticas de riesgo, aprovechando una alianza de cooperación institucional con el Instituto de Seguridad Social de las Fuerzas Armadas.

Las estrategias utilizadas en este entorno fueron aprovechadas de manera eficiente, y nos permitieron superar ampliamente los objetivos presupuestados de rentabilidad en el año.

Se mantuvo la constitución de provisiones de cartera en función de los resultados generados durante este período, con niveles de cobertura importantes sobre la cartera total del 7.03%. El nivel de morosidad de BGR es de los más bajos del sistema bancario, especialmente en cartera de consumo,

la de mayor participación en las colocaciones del Banco.

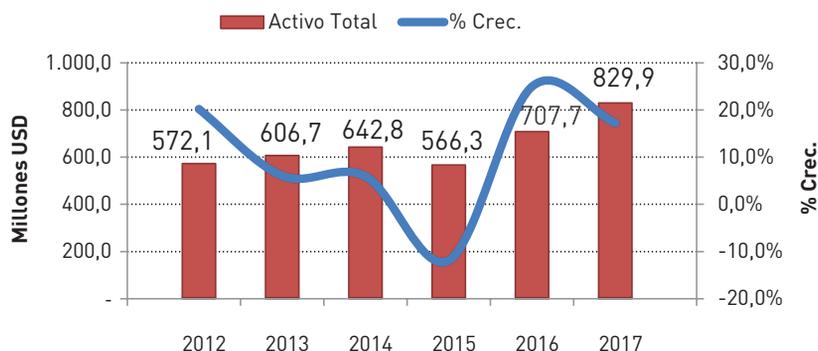
Se realizaron inversiones importantes en herramientas que soporten la operación y los procesos core del Banco, se mejoró la infraestructura del centro de cómputo con tecnología de punta, y contamos ya con un Centro de Cómputo Alternativo absolutamente operativo.

Hemos fortalecido la solvencia del Banco, capitalizamos el 40% de los resultados del ejercicio 2016 por USD 2.3 millones, y a la vez retribuimos la confianza de nuestros accionistas con el pago de dividendos por el 60% de los resultados. Los accionistas mantienen firme su respaldo a la institución a través de la capitalización de utilidades, lo cual contribuye al crecimiento de nuestros clientes, sus familias y empresas.

## ACTIVOS

El total de activos del Banco al 31 de diciembre de 2017, alcanzó nuevamente una cifra récord de USD 829.9 millones, con un incremento de USD 122.1 millones respecto a diciembre de 2016, equivalente al 17.3% de crecimiento.

## ● Activos Totales

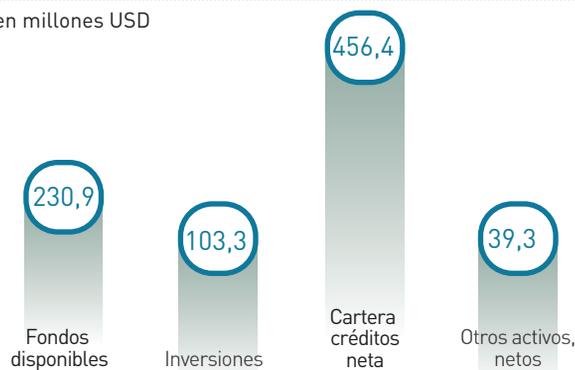


Una gran fortaleza se constituye el nivel de activos productivos, que se incrementó con relación al año anterior al 93.9%. Los fondos disponibles se redujeron en USD 0.8 millones que equivalen al -0.4%, mientras que las inversiones se incrementaron en USD 5.0 millones con el 5.2% de cre-

cimiento. Debido a la coyuntura, los excedentes de liquidez mantenidos al iniciar el año fueron colocados adecuadamente en créditos en nuestro segmento natural de mercado. Se mantiene recursos en el país y en el exterior para hacer frente a situaciones adversas.

## ● Activo total

en millones USD



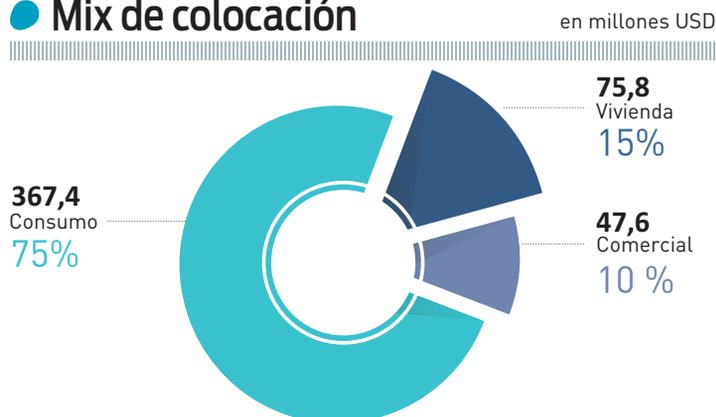
La cartera de créditos bruta total se incrementa en USD 115.5 millones, que representa el 30.8% de crecimiento en relación al año anterior, alcanzando los USD 490.9 millones, mientras que la cartera en riesgo, con una adecuada gestión de recuperación y castigos, se incrementó de USD 7.0 millones en 2016 a USD 7.7 millones en 2017.

La cartera de créditos del Banco mantiene su alta

calidad y nos permite cerrar el año con una morosidad de 1.57%, siendo una de las más bajas del sistema, principalmente en cartera de consumo, la cual se ubicó en el 1.63% que es la segunda más baja del sector financiero privado.

Durante el ejercicio se realizaron castigos de cartera por USD 3.4 millones, que representan el 0.65% de la cartera.

## Mix de colocación



La cartera de consumo incrementó su participación de mercado al 75% de la cartera total, acorde a la estrategia del Banco. La cartera de consumo es la de mayor crecimiento en el año con USD 97.3 millones, que equivale al 36.0% de crecimiento, reflejando el liderazgo de BGR en este segmento en su mercado objetivo.

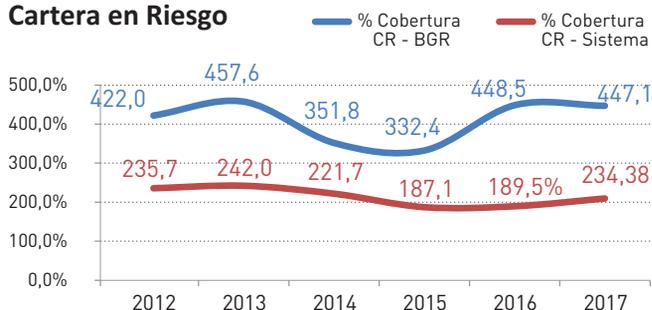
El Banco, debido a un manejo adecuado y prudente del

riesgo de crédito, constituyó provisiones para cartera por USD 6.1 millones, manteniendo su cobertura de provisiones para cartera en riesgo en 447.07%, y del 7.03% respecto de la cartera total. En ambos casos se presentan por sobre el sistema bancario, lo que demuestra la fortaleza del BGR para afrontar eventuales deterioros de la cartera.

## Cobertura Provisiones

en porcentajes

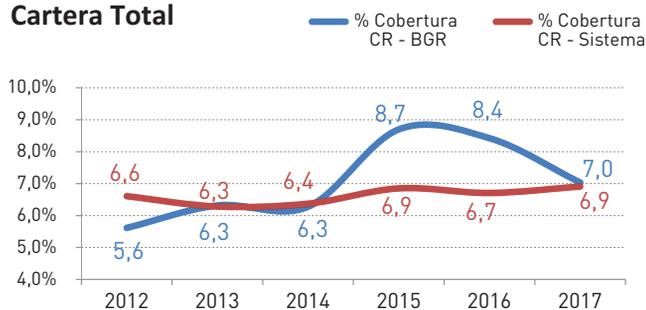
### Cartera en Riesgo



## Cobertura Provisiones

en porcentajes

### Cartera Total



## PASIVOS:

A diciembre de 2017, los pasivos totales alcanzaron los USD 767.2 millones, es decir un incremento de USD 115.8 millones, equivalentes al 17.8%, en relación al 2016.

La principal fuente de fondeo del BGR está constituida por las Obligaciones con el Público, que representan el 90.1% del pasivo total, que pasaron de USD 590.9 millones en 2016 a

USD 691.6 millones en 2017, y que es equivalente a un 17% de incremento. En el transcurso del año, las cuentas corrientes se incrementaron en USD 10.3 millones, las cuentas de ahorro en USD 34.3 millones y las captaciones plazo en USD 55.3 millones.

## ● Depósitos de clientes



El crecimiento de las obligaciones con el público, en especial de la captación a plazo, se debe a los incrementos de liquidez observados en la economía debido al financiamiento externo que mantuvo el gobierno por medio de la colocación de bonos, y a reformas legales que incrementaron la liquidez administrada por el Banco Central del Ecuador que ingresó a la economía. El crecimiento de la captación a plazo se realizó de manera diversificada en plazos y en clientes minoristas y mayoristas, de estos últimos en empresas, instituciones financieras, cooperativas y fondos.

La inyección de recursos incrementó la liquidez, siendo necesario optar por estrategias de reducción del costo de fondeo, las cuales se implementaron en el transcurso del año con la finalidad de mantener el margen financiero.

## ● Pasivo + Patrimonio

en millones USD





A fin de mantener estabilidad en los niveles de liquidez y en el crecimiento de la cartera de créditos, se fortaleció el fondeo de largo plazo por medio de líneas de crédito con bancos. En el transcurso del año se negociaron operaciones de crédito por USD 27.5 millones.

### PATRIMONIO Y RESULTADOS

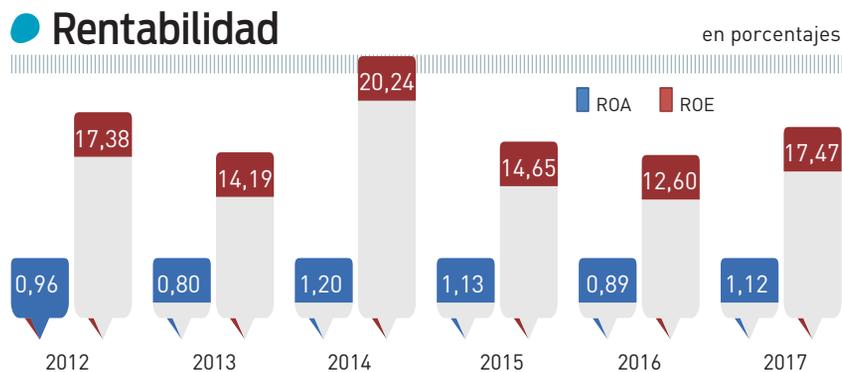
El Banco mantiene su estrategia de fortalecimiento de la solvencia patrimonial. El capital autorizado actual es de USD 66,7 millones y, en 2017, capitalizamos los resultados de 2016 por USD 2.3 millones, alcanzando los USD 46.4 millones en el capital suscrito y pagado, y de USD 62.7 millones en el patrimonio total.

El patrimonio creció en 11.1% durante el año debido a la capitalización de reservas y los resultados generados en 2017.

De acuerdo a la normativa, se realizó el incremento de reservas del período y se declararon dividendos como retribución al accionista por su inversión por USD 3.4 millones, equivalentes al 60% de las utilidades de 2016.

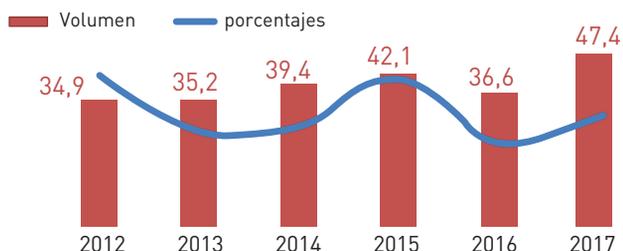
La utilidad neta del ejercicio 2017 es de USD 9.3 millones que equivale a un ROE del 17.47%. La rentabilidad alcanzada por BGR en 2017 es una de las de mejor desempeño del sistema financiero.

La rentabilidad de los activos (ROA), alcanza el 1.12% y se encuentra por sobre el promedio del sistema financiero que al cierre de 2017 fue del 1.02%.

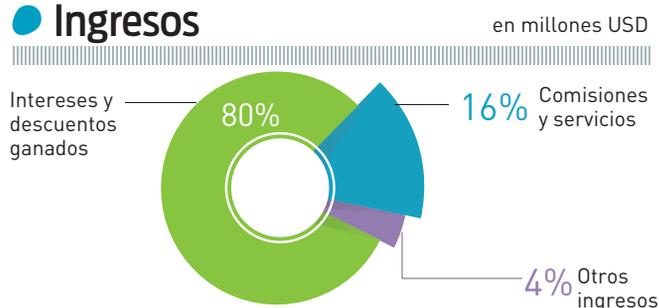


El margen financiero se vio fortalecido, debido al crecimiento de los activos rentables por la colocación de la cartera de consumo y a la optimización del costo promedio de las fuentes de fondeo. El margen financiero pasó de USD 36.6 millones, que representaba el 6.39% de los activos totales en 2016, a USD 47.4 millones que representa el 6.72% en 2017, con un crecimiento de USD 10.8 millones. El margen financiero de BGR es superior al promedio del sistema de bancos privados, lo que se convierte en una ventaja competitiva.

## ● Evolución margen financiero BGR



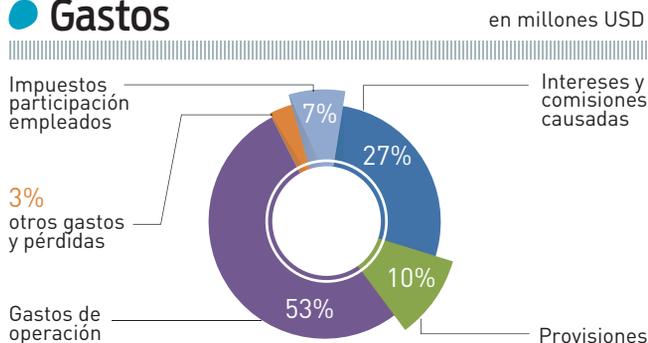
## ● Ingresos



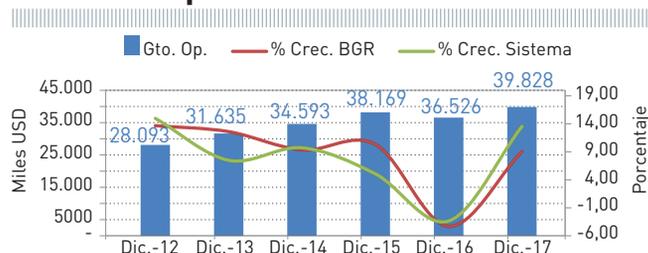
Las comisiones e ingresos por servicios, debido a la revisión y eliminación de algunas tarifas dispuestas normativamente en diciembre de 2016, se redujeron de USD 14.2 millones a USD 13.8 millones. Los ingresos por comisiones y servicios mejoraron debido a la mayor dinámica de las tarjetas de débito y de crédito y por los incrementos de cupos para su utilización. Los servicios de Cash Management que se oferta a nuestros clientes, también han contribuido a la mejora del nivel de ingresos.

Durante 2017, se realizaron provisiones para activos de riesgo por USD 7.4 millones, de las cuales USD 6.1 millones se destinaron a cartera de créditos. Se aplicó la tabla de provisiones específicas requeridas por el organismo de control y se constituyeron provisiones voluntarias genéricas, a fin de mantener una adecuada cobertura respecto de la cartera total. El indicador de eficiencia de gastos operativos sobre activo promedio, se reduce con relación al año anterior, por el incremento de la productividad en el manejo de los activos del Banco, pasando de 6.01% en 2016 al 5.42% en 2017.

## ● Gastos



## ● Gasto operativo



BGR se ha caracterizado por un adecuado y prudente manejo de la inversión y del gasto. En 2017, el gasto operativo se incrementa en USD 3.3 millones que equivale al 9.0% de incremento, siendo 13.5% el promedio del sistema.

Los gastos operativos recogen el esfuerzo realizado en el mejoramiento continuo, la calidad en el servicio al cliente, el mejoramiento de la infraestructura tecnológica y el soporte operativo y el mantenimiento de canales externos de atención al cliente, con el fin de facilitar su acceso y ampliar nuestra cobertura de servicios.

Las estrategias del Banco están orientadas a focalizar el uso de recursos en inversiones y proyectos de mejoramiento y actualización tecnológica, que apalancan la rentabilidad y optimización del gasto futuro, aplicando las mejores prácticas de riesgo operativo que permitan la continuidad de la operación del Banco y un mejor servicio a nuestros clientes. Finalmente, en base al Informe de Auditoría Externa de KPMG sobre los estados financieros al 31 de diciembre de 2017, que incluye el balance general, estado de resultados, evolución del patrimonio y flujos de efectivo, en nuestra calidad de Directores, podemos concluir que dichos estados financieros presentan razonablemente la situación financiera del Banco General Rumiñahui S.A. a esa fecha.

## RESULTADOS CLIMA LABORAL

Este año, medimos Clima Laboral, nuevamente con la metodología Happiness. El resultado de la medición ubica el nivel de felicidad de los colaboradores del Banco, en el primer cuartil de las empresas ecuatorianas con mejores indicadores.

El equipo de colaboradores del BGR ha llegado a tener gran confianza en sus líderes y en la organización, un muy alto nivel de camaradería que permite que se formen verdaderos equipos de trabajo que alcanzan grandes resultados, y un enorme orgullo por pertenecer a una empresa exitosa y que se preocupa verdaderamente por su bienestar.

Es importante mencionar que el Banco no utiliza, como principal estrategia de motivación de sus colaboradores al sueldo. Si bien es cierto ésta es una importante variable para la adecuada administración del personal, no es la única. Hemos sabido conjugar la capacitación, los planes de carrera, el respeto y genuina preocupación por el bienestar de la gente, la imparcialidad, el reconocimiento, la honestidad, el equilibrio entre vida personal y profesional, la fraternidad y el sentido de equipo, para lograr mantener un muy alto nivel de

motivación entre nuestros colaboradores. Nuestra “fórmula de éxito” en este aspecto es, por tanto, muy compleja de imitar.

## INFORMES DE AUDITORIA INTERNA

En relación al Informe de Auditoría Interna sobre el cumplimiento de los controles para evitar el lavado de dinero y financiamiento del terrorismo, en nuestra calidad de Directores, verificamos que dicho informe incluye el análisis del cumplimiento de los controles para evitar el lavado de dinero y financiamiento del terrorismo, y estamos de acuerdo con el mismo.

## GOBIERNO CORPORATIVO

Con el objeto de dar cumplimiento a lo que establece el Capítulo VIII “Principios de un Buen Gobierno Corporativo”, del Título XIII “De los Usuarios Financieros”, del Libro I, de la Codificación de Normas de la Superintendencia de Bancos, informamos a la Junta General de Accionistas que el Banco General Rumiñahui S.A. cumple con todas las disposiciones emitidas en la normativa.

Por lo mencionado, podemos concluir que el Banco General Rumiñahui S.A. mantiene sólidas prácticas de Gobierno Corporativo.

### Ambiente de Control:

El Directorio analizó durante el año, los Informes de Control Interno de:

- Auditoría Externa.
- Auditoría Interna.
- Contraloría.
- Riesgos y Unidad de Cumplimiento.

De estos análisis, se concluye que el ambiente de control del BGR es muy sólido.

### Matriz de Riesgo Institucional:

La Matriz de Riesgo Institucional contiene en detalle las variables consideradas para la determinación del riesgo de crédito, el riesgo de mercado, el riesgo de liquidez, el riesgo operativo y el riesgo consolidado de BGR.

Los objetivos de la Matriz de Riesgo Institucional son determinar el nivel de riesgo global al que el Banco se encuentra

expuesto (de insignificante a catastrófico), determinar el nivel de cada uno de los riesgos, contar con una herramienta que permita el seguimiento y evolución del nivel de riesgo en el tiempo, y definir, con base en la matriz el nivel de riesgo deseado por la entidad.

### **La Matriz de Riesgo de diciembre de 2017**

#### **determinó los siguientes niveles de exposición:**

- Riesgo de crédito: Menor
- Riesgo de mercado: Insignificante.
- Riesgo de liquidez: Insignificante.
- Riesgo operativo: Menor.
- Riesgo consolidado: Menor.

Durante el 2017, disminuye de manera importante el riesgo de liquidez, fruto de las estrategias definidas e implementadas a lo largo del año. Así mismo se puede apreciar que el riesgo de crédito también disminuye, fruto del seguimiento exhaustivo que realizó el banco sobre su cartera.

El Directorio concluyó que el nivel de exposición de riesgo consolidado del BGR es aceptable, y que los controles y mitigantes para los diferentes tipos de riesgo son adecuadamente administrados.

## **EDUCACION FINANCIERA**

En febrero de 2013, la Junta Bancaria emitió la resolución JB-2013-2393 en la que se estableció que todas las instituciones financieras controladas por la Superintendencia de Bancos del Ecuador deben impartir programas de Educación Financiera para sus clientes y público en general, según la normativa concreta que fue posteriormente emitida con ese objetivo. Para dar cumplimiento a esta norma, durante 2017 realizamos las siguientes acciones:

### **1.Programa Institucional:**

- a.Actividades con colaboradores.
- b.Talleres presenciales.
- c.Educación Financiera para niños.

### **2.Programa Asociativo:**

Se trabajó en la difusión de contenidos educativos en varios medios como internet, boletín electrónico, redes sociales, en-

trévistas en radio y artículos de prensa.

## **SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL**

La gestión de Seguridad y Salud Ocupacional se enfocó durante 2017 en la aprobación de la Auditoria anual que se llevó a cabo a finales de año, en la actualización del Reglamento Interno de Higiene y Seguridad, en la designación de los nuevos miembros del Comité Paritario, en la inclusión del requisito de una calificación para obtener un puntaje mínimo en Seguridad y Salud Ocupacional para ser proveedor del Banco, así como en las varias labores del Comité Paritario tendientes a vigilar la salud de nuestros colaboradores. Los resultados de todas estas acciones fueron completamente satisfactorios.

## **SERVICIO AL CLIENTE**

El 2017 nuevamente fue un buen año para el Banco en este aspecto. El Índice Ekos de Satisfacción al Cliente, -una medición externa y de alto valor para las empresas en Ecuador que da cuenta, con una metodología robusta, del desempeño de las organizaciones en las distintas categorías, vistas por sus propios clientes-, generó como resultado que Banco General Rumiñahui S.A. sea reconocido como el banco mediano con mayor nivel de satisfacción neta de sus clientes.

El promover la lealtad de los clientes genera beneficios importantes para el Banco. Por un lado incrementa los ingresos que genera la institución, y por otro lado reduce la exposición de riesgo y los costos. Nosotros conocemos que un cliente leal, está satisfecho con el servicio que le brindamos, nos recomienda y recompra nuestros productos y servicios. Es por ello que damos tanta atención a la percepción de nuestros clientes sobre el servicio que le estamos prestando.

## **COMITÉ DE ETICA**

Una vez que fue nuevamente conformado, el Comité de Ética del Banco sesionó en una ocasión durante el ejercicio 2017. Dentro de sus planes inmediatos está la revisión integral del Código de Ética, el cual se espera ponerlo en conocimiento del Directorio durante el primer semestre de 2018.

Informamos con relación a lo anterior, que no se han presentado eventos que reportar en el Comité de Ética.

## COMITÉ DE RETRIBUCIONES

**Remuneraciones**, compensaciones y otros beneficios de sus administradores:

BGR trabaja con una política de administración salarial que a través de una metodología adecuada, garantiza a sus colaboradores la equidad interna y la competitividad de mercado al fijar la remuneración para cada cargo.

Durante 2017 se realizaron ajustes salariales menores a los colaboradores del Banco: 0.54% de incremento salarial general sobre el sueldo básico, equivalente a 4.60% de incremento, únicamente a las personas que tuvieron una revisión de su sueldo básico (55 colaboradores).

**Durante 2017 el Comité de Retribuciones analizó:**

- Las desviaciones salariales de los años 2010 a 2017, y la evolución de los indicadores.
- El porcentaje de colaboradores que se ubican dentro de la

política definida, y las desviaciones superiores e inferiores al 15%.

- El gráfico comparativo de las desviaciones salariales del período 2010 – 2017, en el que se evidenció que el porcentaje de colaboradores que se ubican dentro de política, ha venido incrementándose año a año.

- Las desviaciones superiores o inferiores al 15%, para los colaboradores que se comparan contra Q1, Mediana y Q3.

Luego de este análisis, el Comité considera que la administración de la política de remuneraciones y compensación de los colaboradores del Banco General Rumiñahui S.A. está enmarcada dentro de límites aceptables, guarda consistencia con los niveles de riesgo definidos por la organización, considerando el horizonte de tiempo de tales riesgos, y cumple con otros criterios adecuados para reducir los incentivos no razonables para que los ejecutivos y empleados tomen riesgos indebidos que afecten la sostenibilidad de la institución o provoquen efectos serios adversos sobre las condiciones económicas o la estabilidad financiera.

## A CONTINUACIÓN, UN DETALLE DE CIFRAS MÁS RELEVANTES DE 2017:

### 1) MONTO PAGADO EN REMUNERACIONES:

DETALLE	VALOR
No. Colaboradores	537
Total Gastos Remuneraciones	10,302,787.71

### 2) PORCENTAJE DE REMUNERACIONES CONTRA EL TOTAL DE LA CUENTA 4501:

DETALLE	VALOR
Total Gastos Remuneraciones	10,302,787.71
Total Gasto Personal	13,860,553.94
	74.33%

### 3) PORCENTAJE DE LA CUENTA DE REMUNERACIONES CONTRA EL TOTAL DE LA CUENTA DE GASTOS 45:

DETALLE	VALOR
Total Gastos Remuneraciones	10,302,787.71
Total Cuenta de Gasto	39,827,620.18
	25.87%

### 4) MONTO PAGADO EN REMUNERACIONES A GERENCIAS:

DETALLE	VALOR
No. Colaboradores	11
Total Gasto Remuneraciones Equipo Gerencial	1,514,905.65

## 5) PORCENTAJE DE REMUNERACIONES GERENCIAS CONTRA EL TOTAL DE LA CUENTA 4501

DETALLE	VALOR
Total Gasto Remuneraciones Equipo Gerencial	1,514,905.65
Total Gasto Personal	13,860,553.94 10.93%

### COMITÉ DE AUDITORIA

El Comité de Auditoria sesionó periódicamente durante 2017, sin que existan eventos de relevancia que informar a la Junta General de Accionistas.

El Banco General Rumiñahui S.A., a efectos de cumplir con las disposiciones de la Superintendencia de Bancos y evitar situaciones que conlleven a conflicto de intereses, ha establecido normas de actuación para sus funcionarios y empleados, las mismas que se encuentran descritas en los distintos Manuales de Procedimientos. Como resultado de las revisiones llevadas a cabo, no han aparecido transacciones realizadas con accionistas, directores o administradores del Banco General Rumiñahui S.A., que se aparten de las normas legales vigentes.

En términos generales, el Comité de Auditoría concluye que los sistemas de información contable son confiables y proveen de información oportuna a los distintos usuarios para la toma de decisiones, permitiendo además generar información confiable solicitada por los organismos de control.

### PREVENCION DE LAVADO DE ACTIVOS Y FINANCIAMIENTO DE DELITOS

El Comité de Cumplimiento se reunió todos los meses para conocer:

- El avance del plan anual de la Unidad de Cumplimiento.
- Conocimiento de políticas:
- Conozca a su cliente;
- Conozca a su empleado;
- Conozca su mercado;
- Conozca su proveedor; y,
- Capacitación.

En consecuencia, no existen novedades que reportar a la Junta General de Accionistas.

## 6) PORCENTAJE DE LA CUENTA DE REMUNERACIONES DE GERENCIAS CONTRA EL TOTAL DE LA CUENTA DE GASTOS 45:

DETALLE	VALOR
Total Gasto Remuneraciones Equipo Gerencial	1,514,905.65
Total Cuenta de Gasto	39,827,620.18 3.80%

De igual forma, los informes presentados por los equipos de Auditoría Interna y Externa, sobre el trabajo de la Unidad de Cumplimiento, reflejan la observancia normativa y de políticas y procedimientos implementados por el Banco.

### EL FUTURO

El Banco ha venido creciendo de manera sostenida desde hace varios años atrás. Es importante seguirlo haciendo porque el negocio financiero depende en buena medida de las economías de escala.

Es necesario, adicionalmente, impulsar con fuerza el concepto de Innovación. La Administración del Banco está al momento estructurando lo que será la implementación de la cultura de Innovación en la organización. Sabemos, que al igual que otras importantes iniciativas que hemos desarrollado en el pasado, está será exitosamente implementada. Tenemos la confianza que el recientemente conformado equipo que trabajará en el Laboratorio de Innovación, dará sus primeros resultados en el segundo semestre de 2018.

El Banco impulsará la digitalización de la mayor parte de nuestras transacciones. Pondremos a disposición de nuestros clientes créditos on line, mejoras a los aplicativos móviles tanto en web como en teléfonos inteligentes, la emisión de tarjetas de débito de punta y otros servicios que faciliten el acceso de nuestros clientes a los productos que el Banco ofrece. Por último, seguiremos impulsando con entusiasmo, la mejora de la lealtad de nuestros clientes, enfocándonos principalmente en la disminución del esfuerzo que ellos deben realizar para interactuar con la organización.

Atentamente,  
Grad. Carlos Rodríguez Arrieta  
Presidente del Directorio  
Banco General Rumiñahui S.A.

CAPÍTULO

5



ESTADOS  
FINANCIEROS



ING. JOSÉ JULIO RIVERA RON  
AUDITOR INTERNO

# Informe del Auditor Interno

QUITO, 31 DE ENERO DE 2018  
A LOS SEÑORES MIEMBROS DEL DIRECTORIO Y  
ACCIONISTAS DEL BANCO GENERAL RUMIÑAHUI S.A.

En mi calidad de Auditor Interno, nombrado por la Junta General de Accionistas del Banco, a continuación presento el informe sobre el resultado de las auditorías y revisiones realizadas durante el año 2017.

## 1.- INFORME SOBRE LOS ESTADOS FINANCIEROS

**A**uditó el Balance General del Banco General Rumiñahui S.A. con corte al 31 de diciembre del 2017 y los correspondientes estados de Pérdidas y Ganancias, de Cambios en el Patrimonio y de Flujos de Efectivo por el año terminado en esa fecha.

### RESPONSABILIDAD DE LA ADMINISTRACIÓN DEL BANCO SOBRE LOS ESTADOS FINANCIEROS

La administración del Banco es la responsable de la preparación y presentación razonable de estos estados financieros, de acuerdo con normas y prácticas contables establecidas por la Superintendencia de Bancos del Ecuador.

Para cumplir este objetivo, la administración del Banco diseña e implementa controles internos adecuados que le permiten identificar y corregir errores importantes, así como incorporar prácticas contables apropiadas de acuerdo con las circunstancias.

## RESPONSABILIDAD DEL AUDITOR

Mi responsabilidad como Auditor Interno del Banco es expresar una opinión sobre la razonabilidad de dichos estados financieros con base en los resultados de las auditorías practicadas durante el año 2017. Las revisiones realizadas fueron efectuadas de acuerdo con Normas Internacionales de Auditoría y las normas establecidas por la Superintendencia de Bancos del Ecuador. Estas normas requieren que se cumpla con los principios éticos establecidos así como que se planifiquen y ejecuten las pruebas y revisiones que provean de evidencia suficiente acerca de la razonabilidad de los estados financieros para determinar si éstos contienen o no errores importantes. Una auditoría incluye también la revisión de las cifras y revelaciones de los estados financieros. Los procedimientos de auditoría seleccionados dependen del juicio profesional del auditor y del resultado de la evaluación del riesgo de que posibles errores importantes, originados por fraude u omisión, se incorporen en los estados financieros examinados. La evaluación del sistema de control interno fue efectuada sobre aquellos controles relacionados con la preparación y presentación razonable de los estados financieros, para determinar si los mismos son adecuados para ese fin. Una auditoría comprende también la evaluación de los principios contables utilizados por el banco, la revisión general de los saldos de los estados financieros y las estimaciones relevantes hechas por la gerencia. Considero que la evidencia de auditoría obtenida es suficiente y apropiada para proveer de una base razonable para expresar una opinión.

Tal como se menciona precedentemente, los estados financieros señalados en el primer párrafo fueron preparados sobre la base de normas y prácticas contables establecidas por la Superintendencia de Bancos del Ecuador, las cuales difieren, en algunos aspectos, de las normas contables ecuatorianas y de las normas internacionales de información financiera.

## OPINIÓN

En mi opinión, los mencionados estados financieros presentan razonablemente, en todos los aspectos importantes, la posición financiera del Banco General Rumiñahui S.A. al 31

de diciembre del 2017, el resultado de sus operaciones, los cambios en su patrimonio y sus flujos de caja por el año terminado en esa fecha, de conformidad con normas y prácticas contables establecidas por la Superintendencia de Bancos del Ecuador.

## 2.- INFORME SOBRE CUMPLIMIENTO DE DISPOSICIONES DE LA SUPERINTENDENCIA DE BANCOS

De conformidad con lo que señala el Art. 230 del Código Orgánico Monetario y Financiero, y las disposiciones complementarias contenidas en el Art. 3 de la Sección I del Capítulo III del Título XIII, y en el Art. 9 de la Sección III del Capítulo II del Título XXI del Libro I de la Codificación de Resoluciones de la Superintendencia de Bancos y de la Junta Bancaria, relativas a mis funciones como auditor interno, informo que durante el año 2017 llevé a cabo las pruebas de auditoría y verificaciones necesarias para confirmar que tanto las operaciones como los procedimientos del Banco se ajustan a la Ley, a su Estatuto y a las normas y políticas internas.

Como resultado del trabajo realizado, confirmo que el Banco General Rumiñahui S.A. cumplió apropiadamente con los siguientes requerimientos establecidos en las disposiciones legales:

- La administración del Banco expidió y cumplió las políticas y procedimientos necesarios para la implementación de una gestión prudente, basada en conceptos de "Buen Gobierno Corporativo"
- En el período examinado, la administración del Banco cumplió con las Resoluciones de la Junta General de Accionistas, con las emitidas por el Directorio y por nuestra entidad de control.
- Durante el año 2017, la gestión y administración integral de riesgos aplicada por el Banco, permitió mitigar la exposición a los distintos tipos de riesgos inherentes al negocio bancario, mediante la adecuada aplicación de las políticas y procedimientos diseñados para evaluar, medir, controlar y monitorear los Riesgos de Crédito, de Liquidez, de Mercado y Riesgo Operativo.
- El nivel de patrimonio Técnico (Formulario 229), durante todo el período examinado supera los mínimos establecidos.

- No existen operaciones que excedan los cupos y límites de crédito, (Formularios No. 250);

- La Calificación de Activos de riesgo y constitución de provisiones (Formularios 231), se efectuó conforme las disposiciones vigentes. Las provisiones constituidas son suficientes para cubrir eventuales pérdidas en la recuperación de estos activos de riesgo.

- Toda la información financiera solicitada por los organismos de control fue entregada en los términos solicitados y surge de los sistemas de información del Banco y de bases de datos actualizadas.

- Los niveles de encaje y liquidez superan los niveles mínimos establecidos.

- El sistema de control interno diseñado y aplicado por el Banco es adecuado y apegado a las normas de prudencia bancaria, lo que permite disponer de información confiable.

- Efectué el seguimiento y aplicación de las recomendaciones emitidas por los auditores del ente de control, así como las emitidas por los auditores externos y los propios señalados por auditoría interna.

### **3.-INFORME SOBRE CUMPLIMIENTO DE DISPOSICIONES DE LA SUPERINTENDENCIA DE BANCOS RESPECTO DE LOS CONTROLES PARA PREVENCIÓN DE OPERACIONES DE LAVADO DE ACTIVOS Y FINANCIAMIENTO DEL TERRORISMO Y OTROS DELITOS**

Los controles aplicados por el Banco General Rumiñahui para la prevención de operaciones relacionadas con lavado de activos y el financiamiento del terrorismo y otros delitos son apropiados y se ajustan a los requerimientos establecidos por las entidades de control. Como auditoría interna evaluamos la adecuada gestión que sobre este aspecto realizan tanto el Comité, como la Unidad y el Oficial de Cumplimiento. Confirmamos la aplicación consistente de las normas de prevención en las distintas operaciones que se cursan en las oficinas y departamentos del Banco. En mi opinión, las políticas, normas y procedimientos aplicados por el Banco cumplen apropiadamente con el propósito de controlar y prevenir el lavado de activos provenientes de actividades ilícitas.

Atentamente,

Ing. Julio Rivera  
Auditor Interno

Calificado por la Superintendencia de Bancos  
Con Resolución No. SB-INSIF-2001-0467







## Prevención de Lavado de Activos, Financiamiento del Terrorismo y otros Delitos

El objetivo principal de la Unidad de Cumplimiento es minimizar el riesgo de Lavado de Activos, mediante controles oportunos y eficientes a través del cumplimiento de las políticas: conozca a su cliente, conozca a su colaborador, conozca a su mercado, conozca a su corresponsal y capacitación. El Comité de Cumplimiento sesionó todos los meses durante el 2017, sin que existan novedades que reportar a la Junta General de Accionistas.

Los informes presentados por los equipos de Auditoría Interna y Externa, sobre el trabajo de la Unidad de Cumplimiento, reflejan la observancia normativa en lo referente a políticas y procedimientos implementados por el Banco.

#### Objetivo de la Unidad de Cumplimiento.

Minimizar el riesgo de Lavado de Activos mediante controles oportunos y eficientes, a través del cumplimiento de las políticas: conozca a su cliente, conozca a su colaborador, conozca a su mercado, conozca a su corresponsal, accionista, proveedor y capacitación.

#### Las principales actividades que desarrolló el área de Cumplimiento durante el año 2017 con respecto a la aplicación de políticas fueron:

- Conozca a su cliente. La Unidad de Cumplimiento cuenta con la herramienta Monitor, especializada en detección y prevención de lavado de activos. El sistema emite señales de alerta en base a factores de riesgo que presentan los clientes, los mismos que no están dentro del perfil económico y transaccional. Mediante este proceso, la unidad identificó clientes con transacciones inusuales e injustificadas, que fueron reportados oportunamente al organismo de control.

- Conozca a su colaborador. En coordinación con el área de Gestión de Talento Humano se realizó el control transaccional y patrimonial de colaboradores, sin que hayan existido novedades que informar.

- Conozca su mercado. En el año 2017 se elaboró el re-

porte de conocimiento de mercado, dentro del cual se analizaron las diferentes variables macro económicas que inciden en el desempeño de los sectores económicos en los cuales los clientes realizan su actividad comercial.

- Conozca su corresponsal. La documentación de bancos corresponsales ha sido analizada de acuerdo a la normativa.

- Capacitación. La capacitación a los colaboradores se realizó a través del aplicativo virtual. En el año 2017, el 98% del personal realizó y aprobó el curso.

- Matriz de riesgos de Lavado de Activos. La Unidad de Cumplimiento desarrolló e implementó la matriz de riesgos de lavado de activos del Banco, para la identificación, medición, control y monitoreo de todos los procesos críticos del Banco que pudieran presentar vulnerabilidades referentes a Lavado de Activos; se establecieron planes de acción orientados a mitigar dichos riesgos.

- Auditoría Interna y externa. Los informes presentados por los equipos de auditoría constataron, satisfactoriamente, el cumplimiento normativo de políticas y de procedimientos implementados por el Banco y emitieron informes favorables a la gestión realizada.

Debo resaltar que en el año 2017, al igual que en años anteriores, el Banco no recibió amonestaciones o sanciones de los organismos de control.

Atentamente.

Ing. Freddy Salas

Oficial de Cumplimiento Principal





# ESTADOS FINANCIEROS

CERTIFICACIÓN PCR

BALANCE GENERAL

ESTADO DE RESULTADOS

INDICADORES FINANCIEROS

ESTADO DE FLUJOS

PATRIMONIO TÉCNICO

PCR | PACIFIC  
CREDIT  
RATING

"Prestigio, Rapidez y Respuesta Ágil"

## CERTIFICA

Que el Comité de Calificación de Riesgo No.157.2017 celebrado el 01 de Diciembre de 2017, con el análisis de la información financiera al 30 de Septiembre de 2017, acordó asignar la siguiente categoría de calificación al **Banco General Rumiñahui**

## "AAA-"

**Categoría AAA:** La situación de la institución financiera es muy fuerte y tiene una sobresaliente trayectoria de rentabilidad, lo cual se refleja en una excelente reputación en el medio, muy buen acceso a sus mercados naturales de dinero y claras perspectivas de estabilidad. Si existe debilidad o vulnerabilidad en algún aspecto de las actividades de la institución, ésta se mitiga enteramente con las fortalezas de la organización.

*A las categorías descritas se puede asignar los signos (+) o (-) para indicar su posición relativa dentro de la respectiva categoría.*

En Quito, a los 01 días del mes de Diciembre de 2017.



Ing. Luis López  
Gerente General

\*La información empleada en la presente calificación proviene de fuentes oficiales; sin embargo, no garantizamos la confiabilidad e integridad de la misma, por lo que nos hacemos responsables por algún error u omisión por el uso de dicha información. Las calificaciones de PCR - PACIFIC CREDIT RATING constituyen una evaluación sobre el riesgo involucrado y una opinión sobre la calidad crediticia. La misma no implica recomendación para comprar, vender o mantener un valor, ni una garantía de pago del mismo ni estabilidad de su precio.

BANCO GENERAL RUMIÑAHUI S.A.  
ESTADOS FINANCIEROS COMPARATIVOS  
BALANCE GENERAL  
EN US DÓLARES

COD	DETALLE	DIC-16	DIC-17	CREC. %
<b>ACTIVOS</b>				
11	Fondos disponibles	231,677,284	230,863,234	-0.4%
12	Operaciones interbancarias	-	-	0.0%
13	Inversiones	98,244,600	103,311,794	5.2%
14	Cartera de créditos, neta	343,745,833	456,374,263	32.8%
	Por vencer	368,313,561	483,183,803	31.2%
	Vencido	2,821,403	3,513,171	24.5%
	No Devenga	4,227,984	4,211,305	-0.4%
1499	Provisión	(31,617,115)	(34,534,016)	9.2%
15	Deudores por aceptaciones	-	-	0.0%
16	Cuentas por cobrar	2,621,514	3,845,802	46.7%
17	Bienes realizables, adjudicados por pago, de arrendamiento mercantil y no utilizados por la institución	301,261	25,908	-91.4%
18	Propiedad y equipo	3,960,780	4,010,529	1.3%
19	Otros Activos	27,179,132	31,427,734	15.6%
<b>TOTAL ACTIVOS</b>		<b>707,730,404</b>	<b>829,859,263</b>	<b>17.3%</b>
<b>PASIVOS</b>				
21	Obligaciones con el público	590,903,087	691,576,066	17.0%
2101	Depósitos a la vista	342,863,576	388,256,528	13.2%
2103	Depósitos a plazo	248,039,511	303,319,538	22.3%
22	Operaciones interbancarias	-	-	0.0%
23	Obligaciones inmediatas	6,665,291	2,329,962	-65.0%
24	Aceptaciones en circulación	-	-	0.0%
25	Cuentas por pagar	21,825,675	24,479,988	12.2%
26	Obligaciones financieras	23,284,400	36,730,816	57.7%
27	Valores en circulación	-	-	0.0%
28	Obligaciones convertibles	6,000,000	6,000,000	0.0%
29	Otros pasivos	2,673,920	6,078,597	127.3%
<b>TOTAL PASIVOS</b>		<b>651,352,374</b>	<b>767,195,429</b>	<b>17.8%</b>
<b>PATRIMONIO</b>				
31	Capital social	44,086,520	46,357,700	5.2%
33	Reservas	5,647,172	6,278,055	11.2%
35	Superávit por valuaciones	130,334	303,918	133.2%
36	Resultados	6,514,005	9,724,161	49.3%
3601	Acumulados	205,172	407,045	98.4%
3603	Del Ejercicio	6,308,833	9,317,115	47.7%
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>		<b>56,378,030</b>	<b>62,663,834</b>	<b>11.1%</b>

BANCO GENERAL RUMIÑAHUI S.A.  
ESTADOS FINANCIEROS COMPARATIVOS  
ESTADO DE RESULTADOS

COD	DETALLE	DIC-16	DIC-17	CREC. %
51	Intereses y descuentos ganados	53,834,922	65,708,694	22.1%
41	Intereses causados	17,903,323	19,282,778	7.7%
	<b>MARGEN NETO DE INTERESES</b>	<b>35,931,598</b>	<b>46,425,917</b>	<b>29.2%</b>
52	Comisiones ganadas	3,539,241	3,816,421	7.8%
53	Utilidades financieras	847,892	1,138,687	34.3%
54	Ingresos por servicios	9,112,044	9,802,443	7.6%
42	Comisiones causadas	443,678	519,489	17.1%
43	Pérdidas financieras	264,925	251,548 -	5.0%
	<b>MARGEN BRUTO FINANCIERO</b>	<b>48,722,171</b>	<b>60,412,431</b>	<b>24.0%</b>
44	Provisiones	8,436,625	7,378,175	-12.5%
	<b>MARGEN NETO FINANCIERO</b>	<b>40,285,546</b>	<b>53,034,256</b>	<b>31.6%</b>
45	Gastos de Operación	36,526,108	39,827,620	9.0%
	<b>MARGEN DE INTERMEDIACIÓN</b>	<b>3,759,438</b>	<b>13,206,636</b>	<b>251.3%</b>
55	Otros ingresos operacionales	1,596,242	206,550	-87.1%
46	Otras pérdidas operacionales	120,284	193,739	61.1%
	<b>MARGEN OPERACIONAL</b>	<b>5,235,396</b>	<b>13,219,447</b>	<b>152.5%</b>
56	Otros Ingresos	4,272,897	3,432,685	-19.7%
47	Otros gastos y pérdidas	273,609	2,018,451	637.7%
48	Impuestos y participación a empleados	2,925,851	5,316,565	81.7%
	<b>UTILIDAD</b>	<b>6,308,833</b>	<b>9,317,115</b>	<b>47.7%</b>

## BANCO GENERAL RUMIÑAHUI S.A.

### ESTADOS FINANCIEROS COMPARATIVOS

### INDICADORES FINANCIEROS

INDICADOR	DIC-17	SISTEMA
<b>CAPITAL :</b>		
Cobertura Patrimonial de Activos	-1370.55%	544.81%
Solvencia (Patrimonio técnico )	13.30%	13.68%
Patrimonio técnico secundario / Patrimonio técnico primario	31.72%	28.55%
<b>CALIDAD DE ACTIVOS :</b>		
Morosidad cartera comercial	1.76%	1.15%
Morosidad cartera consumo	1.63%	5.23%
Morosidad cartera de vivienda	1.36%	2.89%
Morosidad cartera de microcrédito	20.06%	4.99%
Morosidad cartera total	1.57%	2.96%
Cobertura cartera comercial	1526.94%	576.62%
Cobertura cartera consumo	122.17%	132.05%
Cobertura cartera vivienda	112.27%	103.95%
Cobertura cartera de microcrédito	101.99%	143.53%
Cobertura de la cartera total en riesgo	447.07%	234.38%
<b>MANEJO ADMINISTRATIVO :</b>		
Activos productivos / Pasivos con costo	113.29%	133.89%
Gastos operativos / Margen Financiero	75.10%	85.01%
Gastos operativos / Activo total promedio	5.42%	5.27%
Gastos de personal / Activo total promedio	1.89%	1.70%
<b>RENTABILIDAD :</b>		
Rendimiento sobre patrimonio - ROE	17.47%	10.36%
Rendimiento sobre el activo - ROA	1.12%	1.02%
<b>LIQUIDEZ :</b>		
Fondos disponibles / Total depósitos a corto plazo	41.85%	29.41%

ESTADO DE  
FLUJOS (1)BANCO GENERAL RUMIÑAHUI S.A.  
ESTADO DE FLUJOS DE EFECTIVO  
DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2017  
En US Dólares

<b>DETALLE</b>	<b>DIC-17</b>
<b>FLUJOS DE CAJA DE ACTIVIDADES DE OPERACION:</b>	
Intereses y Descuentos Ganados	64,850,151
Comisiones Ganadas	3,816,421
Intereses Causados	(19,326,844)
Comisiones Causadas	(519,489)
Pagos Operativos y a Empleados	(37,743,691)
Utilidades / Pérdidas Financieras, neto	887,139
Otros Ingresos Operacionales	11,062,213
Otros Ingresos/Gastos No Operacionales, neto	(2,548,684)
<b>EFFECTIVO NETO PROVENIENTE DE ACTIVIDADES DE OPERACIÓN ANTES DE CAMBIOS EN ACTIVOS Y PASIVOS OPERATIVOS</b>	<b>20,477,216</b>
<b>Cambios en activos y pasivos operativos:</b>	
Incremento de inversiones negociables y disponibles para la venta	(4,815,158)
Incremento de cartera de créditos	(119,004,665)
Incremento de Obligaciones con el Público	100,672,979
Disminución de Obligaciones Inmediatas	(4,335,329)
<b>EFFECTIVO NETO PROVENIENTE DE ACTIVIDADES DE OPERACIÓN</b>	<b>(7,004,958)</b>
<b>FLUJOS DE CAJA EN ACTIVIDADES DE INVERSIÓN:</b>	
Incremento Fondo de Liquidez	(7,235,050)
Disminución de bienes adjudicados por pago, de arrendamiento mercantil y no utilizados por la institución, neto	228,000
Incremento de propiedades y equipo, neto	(1,050,433)
Incremento en Gastos Diferidos	(823,190)
<b>EFFECTIVO NETO PROVENIENTE DE ACTIVIDADES DE INVERSIÓN</b>	<b>(8,880,673)</b>
<b>FLUJOS DE CAJA DE ACTIVIDADES DE FINANCIAMIENTO:</b>	
Disminución de efectivo proveniente en actividades de financiamiento	4,999,900
Incremento valores en circulación y otras obligaciones	13,446,417
Dividendos pagados, neto	(3,374,735)
<b>EFFECTIVO NETO PROVENIENTE DE ACTIVIDADES DE FINANCIAMIENTO</b>	<b>15,071,582</b>
<b>FLUJO DE EFECTIVO NETO</b>	<b>(814,049)</b>
<b>FONDOS DISPONIBLES:</b>	
Disminución neta durante el año	(814,049)
Saldo al Comienzo del Año	231,677,284
<b>SALDO DE EFECTIVO AL FINAL DEL AÑO</b>	<b>230,863,234</b>

**ESTADO DE FLUJOS DE EFECTIVO (Continuación...)**

DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2017

En US Dólares

**CONCILIACIÓN DE LA UTILIDAD NETA CON EL EFECTIVO NETO  
PROVENIENTE DE ACTIVIDADES DE OPERACIÓN, ANTES  
DE CAMBIOS EN ACTIVOS Y PASIVOS OPERACIONALES:**

<b>DETALLE</b>	<b>DIC-17</b>
Utilidad Neta	9,317,115
Ajustes para conciliar la utilidad neta con el efectivo neto proveniente de actividades de operación, antes de cambios en activos y pasivos operacionales:	
Provisión para activos de riesgo y contingentes	7,378,175
Depreciaciones y amortizaciones	2,731,958
Provisión Jubilación Patronal	384,798
Utilidad en venta de bienes	(249,994)
Utilidad diferida en venta de cartera castigada	(131,516)
Reversos provisiones de activos de riesgo	(375,890)
Otros	6,335,787
<b>Cambios en Activos y Pasivos:</b>	
Cuentas por cobrar	(2,095,037)
Otros activos	(5,637,114)
Cuentas por pagar	(766,765)
Otros pasivos	3,585,698
<b>EFECTIVO NETO PROVENIENTE DE ACTIVIDADES DE OPERACIÓN, ANTES DE CAMBIOS EN ACTIVOS Y PASIVOS OPERACIONALES</b>	<b>20,477,216</b>

**BANCO GENERAL RUMIÑAHUI S.A.**  
**RELACIÓN ENTRE EL PATRIMONIO TÉCNICO TOTAL**  
**Y LOS ACTIVOS Y CONTINGENTES PONDERADOS POR RIESGO**  
EN U.S.DOLARES  
AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2017

**CONFORMACIÓN DEL PATRIMONIO TÉCNICO TOTAL**

**PATRIMONIO TÉCNICO**

A	TOTAL PATRIMONIO TÉCNICO PRIMARIO	52,635,755
B	TOTAL PATRIMONIO TÉCNICO SECUNDARIO	16,693,971
C	A+ B (**) PATRIMONIO TÉCNICO TOTAL	69,329,726
D	DEDUCCIONES AL PATRIMONIO TÉCNICO TOTAL	-
E	C - D PATRIMONIO TÉCNICO CONSTITUIDO	69,329,726

(\*\*) Sujeto a las restricciones de la tercera disposición transitoria de la sección VII, del capítulo I, subtítulo V de la Codificación de Resoluciones de la SB y Seguros y Junta Bancaria.

**ACTIVOS Y CONTINGENTES PONDERADOS POR RIESGO**

	ACTIVOS PONDERADOS CON 0,00	-
	ACTIVOS PONDERADOS CON 0,10	1,373,022
	ACTIVOS PONDERADOS CON 0,20	15,948,342
	ACTIVOS PONDERADOS CON 0,25	-
	ACTIVOS PONDERADOS CON 0,40	46,126
	ACTIVOS PONDERADOS CON 0,50	35,864,500
	ACTIVOS PONDERADOS CON 1,00	463,347,891
	ACTIVOS PONDERADOS CON 2,00	4,823,745
F	TOTAL ACTIVOS Y CONTINGENTES PONDERADOS POR RIESGO	521,403,626

**POSICIÓN, REQUERIMIENTO Y RELACIÓN DE PATRIMONIO TÉCNICO**

G = F x 9%	PATRIMONIO TÉCNICO REQUERIDO	46,926,326
H = E - G	EXCEDENTE O DEFICIENCIA DE PATRIMONIO TÉCNICO REQUERIDO	22,403,400
	ACTIVOS TOTALES Y CONTINGENTES X 4%	37,153,135



ECON. SILVIA NEIRA BURNEO  
GERENTE NACIONAL DE RIESGO GLOBAL

# Informe de Cumplimiento de Administración Integral de Riesgos

## 1.- ANTECEDENTES

Conforme lo establece el artículo 19 de la Sección IV "Disposiciones Generales", del capítulo I "De la Gestión Integral y Control de Riesgos", del título X, "De la Gestión y Administración de Riesgos", de la Codificación de Resoluciones de la Superintendencia de Bancos, a continuación se expresa la opinión del Comité Integral de Riesgos del Banco General Rumiñahui S.A. respecto al cumplimiento de la estrategia de negocio, las políticas para la administración integral de riesgos y los procedimientos inherentes, la estructura organizativa y los sistemas de información del Banco.

## 2.- ESTRATEGIA

En el ejercicio 2017, el Banco implementó una estrategia de colocación agresiva, dirigida especialmente al crédito de consumo para el segmento militar, lo cual ha significado que

durante el año las colocaciones totales crezcan en un 30% aproximadamente, siendo éste uno de los niveles más altos del sistema financiero. Esta estrategia responde a la necesidad de hacer un uso eficiente de la abundante liquidez con

la cual se cerró el ejercicio 2016. En concordancia con esta estrategia de crecimiento en colocaciones, el BGR administró la liquidez con el objetivo fundamental de alargar los plazos en captaciones a plazo y manejar las tasas de interés de los depósitos a la vista, con el fin de mantener los fondos necesarios que soporten el crecimiento de la cartera, conforme el presupuesto establecido.

### 3.- POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS

La Administración Integral de Riesgos implica poder identificar, medir, evaluar y controlar, para cada tipo de riesgo, los factores inherentes al negocio financiero. En esta línea, el BGR viene cada año desarrollando mejoras continuas en sus políticas y procedimientos para alcanzar los más altos estándares de gestión de riesgos. Para 2017 los avances alcanzados por tipo de riesgo son los siguientes:

## Riesgo de Crédito

El Riesgo de Crédito se define como la posible pérdida que puede sufrir una institución financiera, como consecuencia del incumplimiento de las obligaciones contractuales de la contraparte con la que se relaciona.

En el transcurso de 2017 se continuó con la implementación de la herramienta de cobranzas, proyecto que a finales de año presenta un avance del 80%. Con el funcionamiento de esta herramienta, el Banco espera incrementar la eficiencia en la cobranza de la cartera de banca minorista en un 30%.

Adicionalmente, se trabajó en la reestructuración del Manual de Crédito y en el Manual Integral de Riesgos, a fin de atender las recomendaciones del organismo de control y en consideración al nuevo Mapa de Procesos de la organización.

En 2017 entró en pleno funcionamiento la herramienta BPM, que permite al banco una mejor administración del proceso de crédito de banca minorista, con lo cual se busca mejorar el tiempo de respuesta a los clientes y mejorar la eficiencia en los procesos internos.

## Riesgo de Liquidez y Mercado

En 2017, la gestión de Riesgos de Liquidez se enfocó en el ajuste de los indicadores de liquidez de Basilea III y en el monitoreo constante de la liquidez operativa, a fin de garantizar los recursos suficientes para soportar el importante crecimiento del portafolio de cartera. A diferencia de 2106, el enfoque de la Administración respecto de la liquidez, fue

hacer un uso más eficiente de los recursos excedentarios y a la vez, alargar el plazo de los depósitos aprovechando los niveles de liquidez que presentó el sistema financiero en 2017, lo cual generó una disminución de las tasas de interés a nivel general.

## Riesgo Operacional y Seguridad de la Información

La gestión de Riesgo Operacional se enfocó en la implementación de las políticas para el registro y control de las pérdidas operativas, con la finalidad de establecer niveles de aprobación de pérdidas, flujo del registro contable y gestión oportuna de las mismas, con el objetivo de mejorar los procesos y evitar que se repitan eventos similares.

En cuanto a Seguridad de la Información, el BGR se concentró en la optimización de las reglas y políticas de las herramientas de seguridad, así como en la actualización de las mismas, con el fin de proteger a la institución de ataques informáticos externos. Se logró además, un avance significativo en el cierre de vulnerabilidades identificadas en las pruebas de seguridad internas y externas.

En Continuidad de Negocio, la gestión se enfocó en la actualización de los planes de contingencia y continuidad, los mismos que se han ajustado al nuevo Mapa de Procesos de la organización. Así mismo, se inició con la revisión de los Planes de Continuidad del proveedor de servicios tecnológicos TCS, con el fin de asegurar que los mismos respondan a las necesidades de los usuarios BGR y a las políticas del Plan de Administración de la Continuidad del Negocio.

En lo relativo al Riesgo de Lavado de Activos, en 2017 la Unidad de Cumplimiento implementó la Matriz de Riesgos de Lavado de Activos del Banco, para la identificación, medición, control y monitoreo de todos los procesos críticos del Banco que pudiera presentar vulnerabilidades referentes a la prevención de Lavado de Activos; así mismo se establecieron los planes de acción orientados a mitigar dichos riesgos.

En cuanto a la gestión de Tecnología de la Información y continuando con la implementación del Centro de Cómputo Alterno que inició en el ejercicio anterior, en 2017 se culminó con la implementación del Centro de Datos Alterno, con una réplica total del Centro de Datos Principal, de tal forma que BGR está en condiciones de garantizar la continuidad de sus operaciones y el servicio a sus clientes, aún en situación de catástrofe.

Una vez definido el nuevo Mapa de Procesos de la organización en 2016, durante 2017 el Banco se concentró en la do-

documentación y el ajuste de los procesos existentes, de acuerdo a la nueva metodología aprobada. Se ha empezado por los procesos gobernantes y productivos, para luego seguir con los procesos de soporte.

Adicionalmente, y tal como se ha comentado, se continuó con la utilización y mejoramiento de la herramienta BPM, que permitirá optimizar los procesos de negocio y soporte de la organización.

## 5.- SISTEMAS DE INFORMACIÓN DIRECTIVA

El Proyecto Central de Información Directiva, pretende poblar completamente el Datawarehouse y convertir los datos en el principal activo de la institución. Durante 2017 se dieron los primeros pasos para la implementación de un Gobierno de Información en la organización, lo que permitirá que las soluciones de inteligencia de negocios generen ventaja competitiva y ayuden a identificar las oportunidades de negocio; así como también, la puesta en marcha de un modelo de negocio centrado en el cliente, mediante el uso de herramientas de analítica predictiva.

## 6.- GOBIERNO CORPORATIVO

En 2014 el BGR remitió el Código de Gobierno Corporativo definitivo a la Superintendencia de Bancos. Con ello, BGR ha cumplido al 100% con todos los requerimientos de la entidad de control, e incluso ha superado los mismos. En el 2017, conforme el nuevo Mapa de Procesos, el Banco documentó las estrategias y las políticas de Gobierno Corporativo; y de igual forma, a inicios de 2018 se ha contratado una consultoría especializada con el objeto de actualizar los criterios y ratings respecto de Gobierno Corporativo y de Responsabilidad Financiera.

Econ. Sylvia Neira Burneo  
Comité de Administración Integral de Riesgos

**CAPÍTULO**



**SERVICIO AL  
CLIENTE**



SELENE CORAL  
GERENTE DE GESTIÓN DE  
TALENTO HUMANO

## Informe del Titular de Servicio al Cliente BGR – 2017

Para BGR, la voz del cliente es el insumo principal para trabajar en el mejoramiento de la gestión de servicio y generar lealtad en nuestros clientes. Las herramientas, metodologías y acciones desplegadas durante el 2017 han permitido que BGR sea reconocido por 3er año consecutivo como el Banco con mejor Índice de Satisfacción del Cliente por la revista EKOS, manteniendo el liderazgo en Calidad de Servicio en el mercado financiero.

Los resultados del 2017 son por demás alentadores. BGR alcanzó niveles de excelencia en los 3 principales indicadores que alimentan el modelo de medición de Lealtad de clientes:

## ● Principales indicadores de lealtad



### INS (índice Neto de Satisfacción)

Brinda información sobre el nivel de satisfacción general del cliente con el servicio recibido, en otras palabras mide el grado en el cual se cumplen sus expectativas.

### NPS (Net Promoter Score)

Refleja la intención de recomendación del cliente en función a su experiencia con el servicio, mide el grado en el que el cliente se convierte en un promotor de BGR.

### CES (Customer Effort Score) \*

Es una medida que permite identificar el grado de complejidad que ha tenido el cliente para gestionar un requerimiento con BGR.

\*El indicador de Esfuerzo, tiene como fin entender que tan complicado resulta para el cliente relacionarse con BGR y solventar su necesidad, mientras más bajo se encuentra calificado este indicador, será más simple para el cliente interactuar con BGR. De esta forma, se pueden identificar con mayor efectividad acciones de mejora en las interacciones y/o procesos críticos que generan un alto esfuerzo para el cliente.

## ● Resultados de lealtad / Por tipo de medición ● excelente ● aceptable

MEDICIÓN	Muestra	INS	NPS	CES
Gestión Oficinas	11671	● 95,8%	● 87,4%	● 13,3%
Canales Electrónicos	326	● 92,3%	● 78,8%	● 12,6%
Áreas de Servicio	636	● 93,4%	● 87,0%	● 17,1%
Resultado General	12633	● 95,6%	● 87,2%	● 13,5%

Los resultados corresponden a la consolidación de información generada durante todo el 2017 de los clientes que transaccionaron a través de los principales canales de contacto: Oficinas, Canales Electrónicos y áreas de servicios especializados (Inversiones, Recuperaciones, Cobranzas y Banca Empresarial).

Para lograr estos resultados, BGR desplegó varias estrategias para mejorar el servicio, incorporando metodologías que permiten comprender el tipo de experiencia que vive nuestro cliente al relacionarse con el Banco a través de los diferentes canales y puntos de contacto.

Una de las herramientas utilizadas para diagramar la experiencia de los clientes, fue el Customer Journey que permite visualizar integralmente la ruta que sigue un cliente durante toda su relación con BGR, desde la fase de vinculación, hasta cuando decide cancelar un producto y/o servicio.

## ● Detalle de interacciones: Customer Journey BGR



### GESTIÓN DE EXPERIENCIA DEL COLABORADOR

Trabajar sobre la experiencia que viven nuestros colaboradores también es importante para BGR, ya que marca la diferencia al momento interactuar con el cliente. Una organización que brinda una excelente experiencia a sus colaboradores, asegura que ellos hagan lo mismo por sus clientes.

En los diferentes estudios y mediciones realizadas sobre la experiencia de colaboradores, se muestra un nivel alto de vinculación y lealtad, siendo así que, el 87% de colaboradores está dispuesto a recomendar a BGR en función a su experiencia actual con el Banco, en sus diferentes etapas.

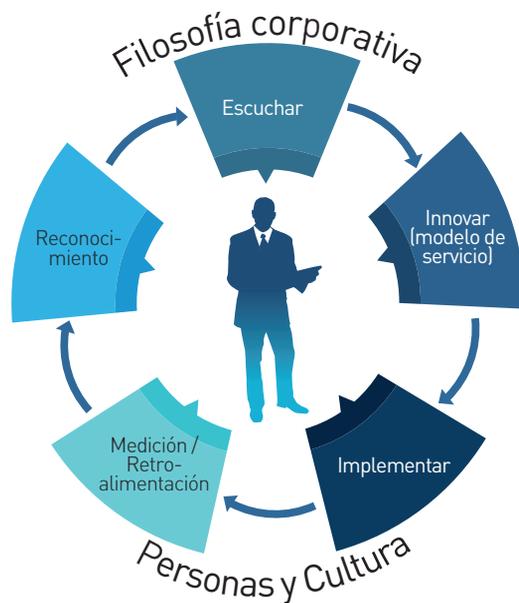
### ● Principales motivos de recomendación



Bajo estas premisas de gestión, BGR durante el 2017 ha enfocado sus esfuerzos en “escuchar” la voz del cliente (interno/externo) con el fin de levantar la mayor cantidad de hallazgos y/u oportunidades de mejora que permitan trans-

formar la experiencia, mediante la aplicación de metodologías para el re-diseño y co-creación de interacciones críticas, conforme a lo establecido en el modelo de gestión de servicio:

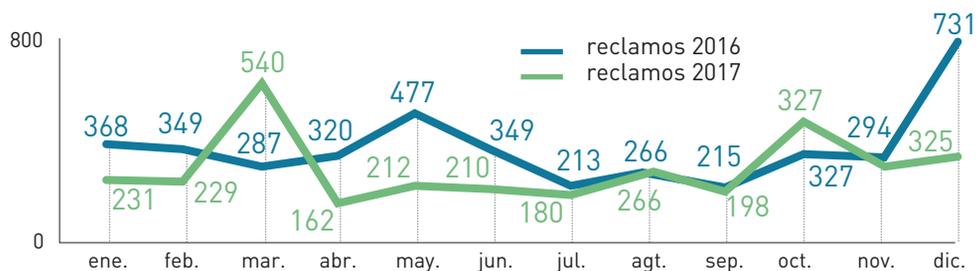
## ● Modelo de Gestión de Servicio - BGR



## Gestión de Reclamos

En la gestión de reclamos atendidos por BGR en el año 2017, se muestra una disminución de 21,62% en relación al año 2016.

## ● Evolución tasa de reclamos BGR: 2017 vs. 2016



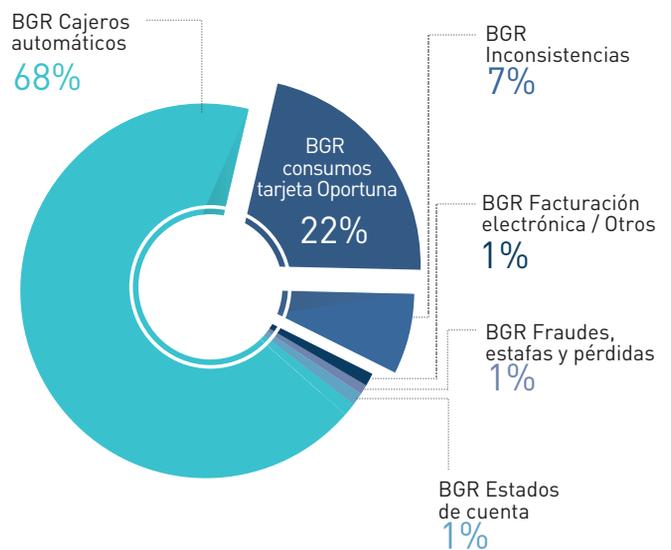


Los resultados presentados se atribuyen a diversas acciones implementadas durante el año para mejorar la gestión, tanto en los procesos que originan los problemas como en el manejo de quejas y reclamos en las oficinas. Entre las más representativas podemos mencionar las siguientes:

- Actualización del manual de políticas y procedimientos para el manejo de quejas y reclamos.
- Atención prioritaria de las transacciones realizadas en ATM's para la regularización de los montos en las cuentas correspondientes.
- Seguimiento, apoyo y retroalimentación permanente de la gestión de reclamos para garantizar los estándares de servicio.

Referente al comportamiento de los reclamos durante el año 2017 se puede evidenciar que el 68% corresponde a la tipología de cajeros automáticos, seguido por los reclamos generados por consumos con Tarjeta de Débito Oportuna Visa Debit con el 22% como se presenta en la siguiente gráfica:

## ● Ingreso de reclamo por tipo



Analizando la tipología de reclamos correspondiente a cajeros automáticos, principalmente se debe a transacciones en ATM'S Banco Pichincha, generadas por intermitencia en el sistema con un 56%, y en otros casos por rechazo de

transacciones reportadas por BANRED con un 30%, siendo el mes de octubre el de mayor impacto, donde se registra la mayor cantidad de reclamos presentados.

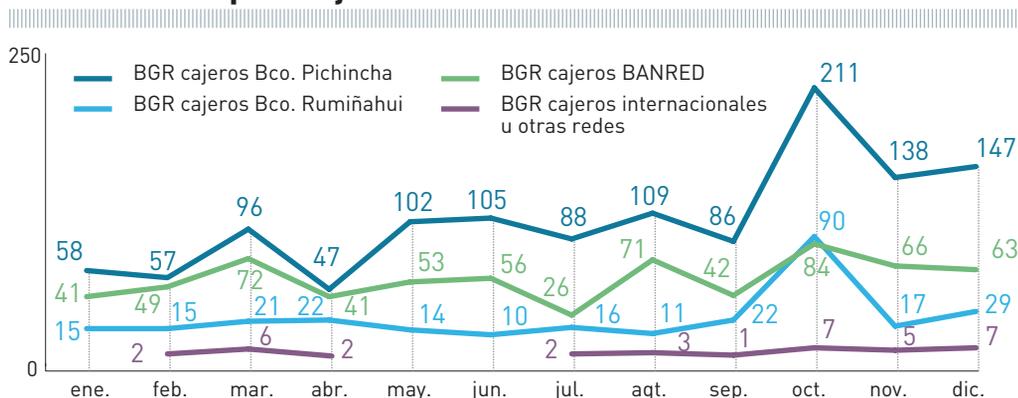
## ● Reclamos por cajeros automáticos



El incremento de reclamos en el mes de octubre corresponde a una afectación colateral en Banred por el proyecto UpgradeSiglo21 el cual fue solventado a fin del mismo mes. Referente al incremento de reclamos en el mes de diciembre,

se debe considerar el incremento de transacciones propias de estas fechas, que impactan directamente en el número de reclamos ingresados.

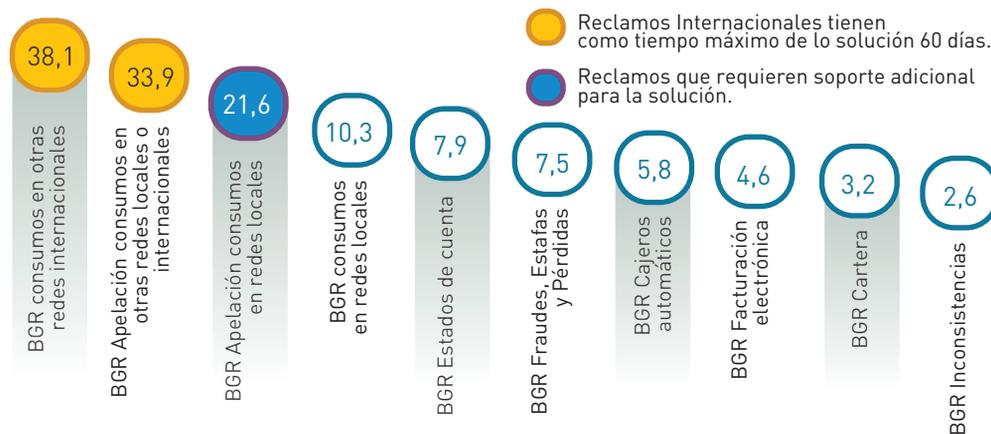
## ● Reclamos por cajeros automáticos



En lo relacionado al tiempo de atención de los reclamos, se puede determinar que los mismos han sido gestionados cumpliendo con los tiempos establecidos según la normativa vigente. Para los casos de "apelación consumos en redes lo-

cales", al requerir documentación adicional para la revisión, se comunicó a los clientes la extensión de plazo requerido para la solución de los mismos, como se muestra en la siguiente gráfica:

## ● Análisis tiempo de respuesta/por tipo de reclamo



### Metas para el año 2018:

- Establecer un programa de captura de Voz del Cliente.
- Implementar el modelo económico de la relación.
- Definir tiempos estándar por tipo de servicio.
- Levantar el portafolio de servicios internos y trabajar en la estructuración de acuerdos de servicios internos en función de las relaciones interdepartamentales existentes.
- Ampliar el modelo de medición y reconocimiento para cliente interno (todas las áreas).
- Fortalecer la Escuela de Servicio BGR.
- Definir el estilo de relación y estrategia de Servicio con énfasis en experiencia.
- Validar y/o actualizar los atributos de experiencia.
- Generar y desplegar a nivel organizacional la Guía de la Experiencia (Modelo de Servicio BGR).
- Fortalecer la Gestión de atención de quejas y reclamos por naturaleza de reclamos.
- Reforzar la comunicación - respuesta de reclamos vía email.
- Capacitar en el uso herramienta de R&R a las áreas que tienen atención al cliente Front de Servicios, Negocios y Call Center.
- Controlar y dar seguimiento al indicador de re-procesos en la gestión de quejas y reclamos.





# Informe de Gestión Defensor del cliente BGR

marzo-diciembre 2017

## 1.- ANTECEDENTES

El artículo 158 del Código Orgánico Monetario y Financiero establece que:

"Cada entidad integrante del sistema financiero nacional tendrá un defensor del cliente, que será independiente de la institución y designado de acuerdo con la regulación que expida la Junta. El defensor del cliente no podrá tener ningún tipo de vinculación con los accionistas o con los administradores de la entidad financiera. Su función será proteger los derechos e intereses de los usuarios financieros y estarán reguladas por la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera."

**E**n tal virtud, la defensoría del cliente de Banco General Rumiñahui S.A., en atención a los reclamos propuestos por el cliente o usuario financiero que ha considerado que sus derechos han sido vulnerados,

ha receptado y resuelto, durante el período comprendido en los meses de marzo a diciembre de 2017, diferentes casos relacionados a operaciones activas, pasivas y de servicios financieros con agilidad, oportunidad y eficiencia en estricta

observancia de las normas vigentes.

## 2.- ACTIVIDADES

Durante el período marzo a diciembre de 2017, se han formalizado 38 reclamos de los cuales 27 se encuentran resueltos, mientras que los 11 restantes se encuentran pendientes de resolver, debido a que aún no se proporciona a esta defensoría la información correspondiente por reque-

rimientos adicionales o por estar dentro de los plazos de entrega. Los resultados presentados a continuación fueron analizados en base a las variables de las transacciones reclamadas, permitiendo a Banco General Rumiñahui S.A. conocer las transacciones bancarias que han generado el mayor número de reclamos por parte del usuario financiero, así también, conocer el pronunciamiento del defensor del cliente a cada uno de ellos.

### ● Por tipo de transacción

marzo-diciembre 2017

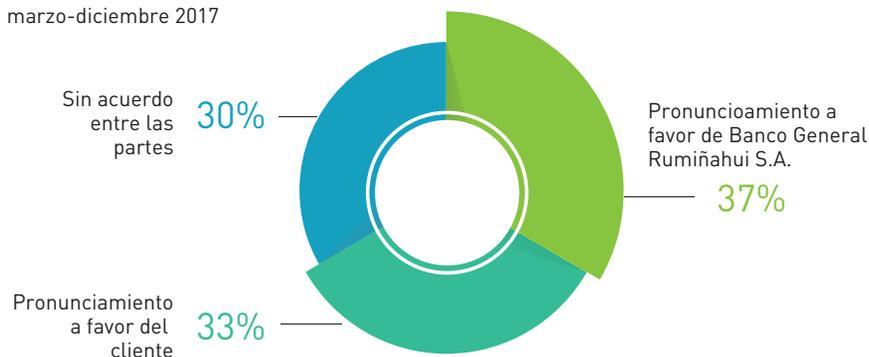


Del 100% de los casos atendidos, el 74% corresponden a transacciones en cajeros automáticos, dentro de este porcentaje existe mayor número de reclamos en operaciones realizadas en cajeros de Banco Pichincha C.A., el 11% corresponden a operaciones realizadas en ventanilla, el 7% a

operaciones relacionadas con débitos de la cuenta por servicios no reconocidos por el titular, el 4% a transacciones generadas con tarjetas de crédito y finalmente el 4% restante corresponde a operaciones de crédito.

### ● Pronunciamiento defensor del cliente

marzo-diciembre 2017



Como se puede observar en los resultados presentados, el 37% de los reclamos tienen un pronunciamiento favorable para la entidad, mientras que el 33% corresponde a un pronunciamiento favorable al cliente y finalmente un 30% en el cual no existió un acuerdo entre las partes siendo remitidos a la Superintendencia de Bancos.

De los reclamos remitidos a la Superintendencia de Bancos el 75% fueron resueltos a favor de la entidad y el 25% restante se encuentra pendiente de respuesta.

### 3.- CONCLUSIÓN

Se puede concluir que, de los casos presentados ante esta defensoría, la transacción bancaria más susceptible para reclamos es el retiro por cajeros automáticos con una representación del 74% del total de los casos atendidos.

Considerando la gestión integral del los reclamos incluidos las resoluciones de la Superintendencia de Bancos nos permite identificar que el 59% de los casos atendidos han tenido un pronunciamiento favorable para Banco General Ru-

miñahui S.A., seguido por un 33% cuyo pronunciamiento ha sido favorable al cliente y un 7% se encuentra en análisis por parte del ente de control.

### 4.- RECOMENDACIÓN

En base a la información presentada se recomienda a Banco General Rumiñahui S.A. gestionar los requerimientos de información con las Instituciones Financieras con mayor número de reclamos, de manera que ésta sea entregada oportunamente, con la finalidad de mantener la relación comercial cliente - entidad.

Atentamente;  
Ing. Andrea Lucia Muela Rojas  
DEFENSORA DEL CLIENTE  
BANCO GENERAL RUMIÑAHUI S.A





**CAPÍTULO**



**NUESTRAS  
OFICINAS**

## Nuestras Oficinas

**B**GR busca brindar a sus clientes, proveedores y colaboradores fácil acceso y comodidad en todos los puntos de servicio sean agencias bancarias o cajeros automáticos. En este año, el Banco modernizó las instalaciones en varias ciudades del país, con lo que logró un mayor nivel de satisfacción por los beneficios de salas y halles de atención funcionales, con acceso directo a la información de productos y servicios del Banco, así como zonas de parqueo con seguridad y confort.

Las nuevas instalaciones de BGR Agencia Matriz permiten a los clientes realizar sus gestiones comerciales y demás trámites de manera centralizada sin pérdida de tiempo, en un ambiente de afabilidad y servicio.

Casa Matriz	Av. República E37-55 y Martin Carrion.
Agencia Atahualpa	Av. Mariscal Sucre S/N y Alonso de Angulo (Diagonal al Centro Comercial Atahualpa)
Agencia Condado	Av. la Prensa N71-226 y Leonardo Da Vinci Sec. El Condado
Agencia ESPE	Av. Gral. Rumiñahui, Lote 5, Edif. Fontana frente al Hipermarket
Agencia Hospital Militar	Queseras del Medio 521 y Av. Colombia.
Agencia La Prensa	Av. La Prensa N48-58 y Rio Topo.
Agencia Recoleta	Calle Exposición No.208 y Av. Maldonado (Parque La Recoleta)
Agencia Sur	Av. Rodrigo de chavez Oe2-357 y Galte
Sucursal Mayor	Malecón Simón Bolívar 1400 e Illingworth, esquina.
Agencia Base Naval Sur	Av. De la Marina, vía al Puerto Marítimo (Base Naval Sur)
Agencia FAE Atarazana	Av. Pedro Menéndez Gilbert y calle Luis Plaza Dañín, Cdla Fae
Agencia Fuerte Huancavilca	Km. 8 ½ Vía Daule (Fuerte Huancavilca).
Agencia Primera Zona Naval	Av. Eloy Alfaro y Calle El Oro (esquina)
Agencia Salinas	Base Naval de Salinas, Barrio Chipipe calle Atahualpa y Av Septima
Agencia Riobamba	Av. de los Héroes S/N, Brigada Blindada No. 11 Galápagos
Agencia Machala	Pichincha N° 7-28 entre Tarqui y Colón.
Agencia Latacunga	Calle Quito No.16 -02 y Padre Manuel Salcedo (esquina)
Agencia Esmeraldas	Calle Salinas 2-01 y Av. Simon Bolívar
Agencia Manta	Av. Malecón entre Calle 13 y 14 Edif. El Vigia
Agencia Loja	Calle Francisco Montero y Av Cuxibamba Interior de la Brigada 7BI (Zona Militar)
Agencia Cuenca	Panamericana Norte KM 4 1/2 y Via Ricaurte / Frente al Fuerte Militar Abdon Calderón
Agencia Taura	Km 24½ Vía Duran-Tambo Base Aerea de TAURA

### VENTANILLAS DE EXTENSION

Ventanilla de extension	Interior ala de Combate No 23 de la FAE via Manta - Jaramijo KM 4 1/2
Ventanilla de extension ANDEC	Av. Raul Clemente Huerta s/n, via las Exclusas 04 (3713 590) ext 3704

