A Ñ O S

# MEMORIA

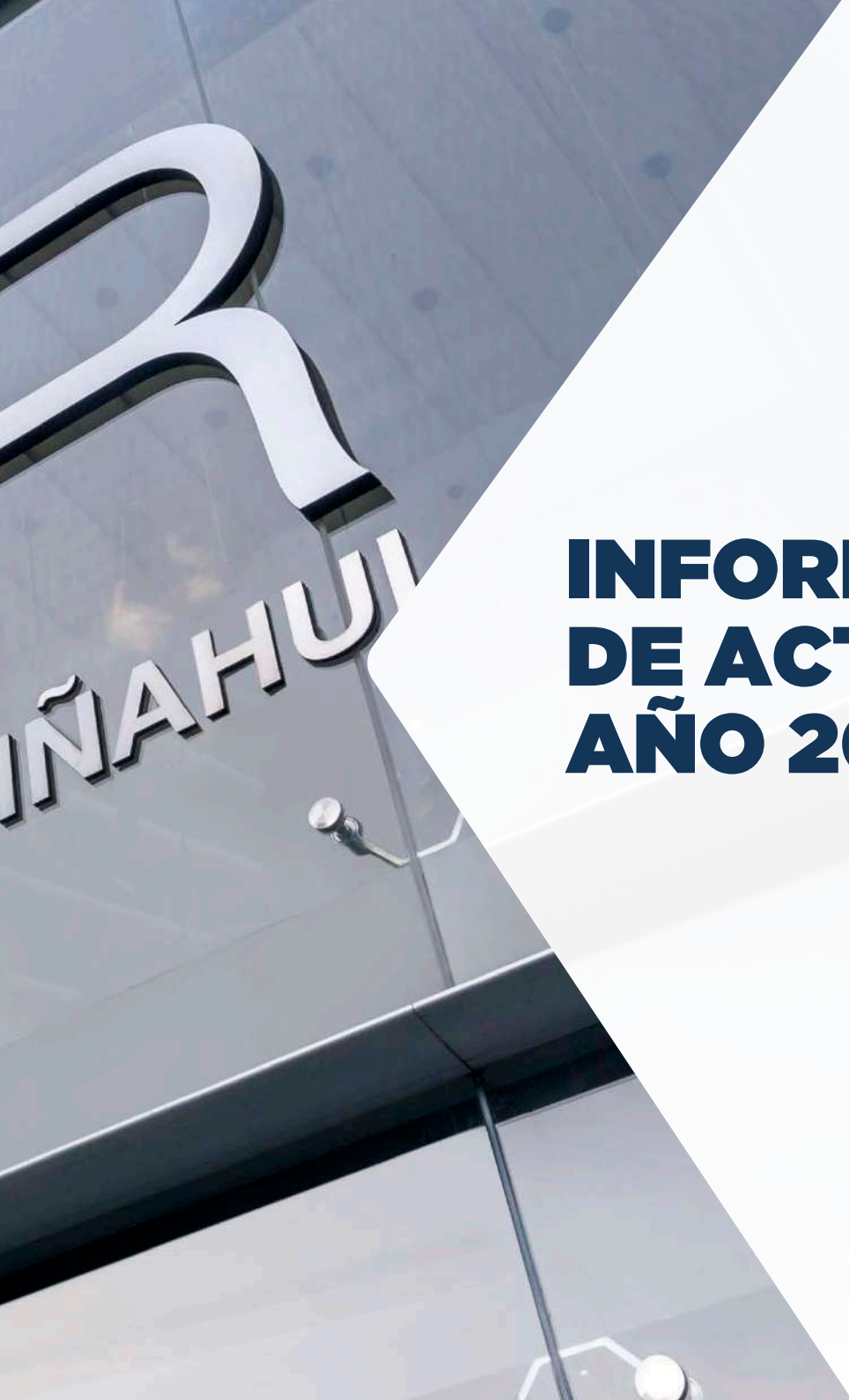
T N S T T T U C T O N A I **2019**

BGR

Memoria Institucional 2019

BGR
BANCO GENERAL RUMIÑAHUI

BGF
BANCO GENERAL RUM




# INFORME ANUAL DE ACTIVIDADES AÑO 2019

# Memoria Institucional BGR 2019

# CONTENIDO


01 Informe de Gerencia

02 Nuestra Identidad

03 Productos y Servicios

04 Entorno Económico

05 Nuestros Resultados

06 Estados Financieros

07 Servicio al Cliente

08 Nuestras oficinas



Cordinación: Departamento de Promoción y Relaciones BGR
Edición: BGR 2019
Diseño y Diagramación: Ariadna CG

Ing. José Paredes Durán-Ballén
**GERENTE GENERAL**

# 01 INFORME GERENCIA GENERAL 2019

BGR termina el ejercicio 2019 con buenos resultados y logros importantes, a pesar de que fue un año muy complejo por la coyuntura económica y política. BGR se consolida como el noveno banco del país con un crecimiento en su tamaño del 13,5%, muy por encima del crecimiento del sistema del 8.7%. Realizamos desembolsos de créditos superiores a los USD 300 millones principalmente en operaciones hipotecarias, productivas y de consumo, contribuyendo así al desarrollo del país.

Nos mantenemos muy firmes y comprometidos con la misión del Banco de “proporcionar bienestar y progreso a nuestros clientes, colaboradores, accionistas y contribuir al desarrollo del país”.
A continuación, un detalle de los hitos más relevantes del año:

## PRIORIDADES ESTRATÉGICAS.

De cara a la estrategia, las prioridades de BGR en 2019 se concentraron en cuatro ámbitos:

- Fortalecimiento del segmento militar.
- Desarrollo del segmento civil.
- Innovación y enfoque digital.
- Fuentes estables de financiamiento.

El segmento militar es el principal nicho de atención del banco para el cual buscamos mejorar permanentemente nuestro portafolio de servicios de manera personalizada. En 2019, a pesar de una fuerte competencia tanto de bancos como de cooperativas (que presentan ofertas muy agresivas), seguimos manteniendo un amplio liderazgo. Hemos desembolsado al segmento militar más de USD 243 millones en cerca de 20.000 operaciones de consumo y de vivienda, que representan un crecimiento del 13% frente a 2018. Se debe resaltar en el lado del pasivo el crecimiento permanente de captaciones a través de productos que buscan incentivar el ahorro, como son el Ahorro programado y el depósito a plazo, productos con los que se alcanza en conjunto un monto de captación de USD76 millones.

En el segmento civil, que en número de clientes representa cerca del 50% del total de nuestros clientes, es necesario ofrecer un mejor servicio sobre todo fortaleciendo las facilidades de crédito, pues por el lado del pasivo, este segmento representa el 45% de las obligaciones del público, frente apenas un 13% en la cartera total. Así, el enfoque inicial en 2019 fue en tarjeta de crédito, producto que creció en 8972 clientes nuevos y en USD 11.6 millones de cartera adicional. Para 2020, buscamos seguir mejorando el portafolio de productos, incorporando facilidades de consumo con beneficios importantes. Así, llegaremos de mejor

manera a este segmento y, sobre todo, mejoraremos el servicio a nuestros clientes, siendo este uno de los pilares estratégico del banco.

Tanto para clientes civiles como para militares, BGR sigue invirtiendo fuertemente en cumplir la oferta de valor de servicio de calidad. Hemos pasado de un modelo de servicio a un modelo de experiencias, mucho más exigente y eficiente, en el que cada detalle cuenta. Los resultados son muy positivos y mantenemos niveles de satisfacción muy elevados. En 2019 terminamos con un indicador de Lealtad de 92,9% frente a un 90,2% en 2018, lo que nos complace mucho, pero al mismo tiempo, nos compromete a seguir siendo cada vez mejores en este aspecto.

“BGR sigue invirtiendo fuertemente en cumplir la oferta de valor de servicio de calidad.”

En cuanto a Innovación y Transformación Digital, seguimos trabajando arduamente, con el fin de crear valor para la organización. Se debe resaltar el crecimiento de la transaccionalidad de nuestros canales digitales y, en especial, de la banca móvil a través de nuestro APP BGRNET que ha tenido en 2019 un crecimiento del 40%. Los hitos más importantes que se han desarrollado en este año, son: el lanzamiento de nuestra Cultura 2.0, el desarrollo de nuestra nueva banca digital, intuitiva y moderna, (que se presentará al público en el primer semestre de 2020 con la que esperamos aún mayor crecimiento), la creación de una herramienta para solicitud de servicios 100% digital eliminando el uso del papel en la plataforma, la implementación de la célula de innovación y el inicio del programa de Estructura Organizacional Agile, entre otros muchos temas. Con esto, buscamos que BGR sea una organización mucho más potente, ágil, enfocada en generar valor y muy cercana al cliente.

Hemos trabajado durante 2019 intensamente para conseguir fuentes estables de financiamiento, que le permita al Banco seguir creciendo en sus colocaciones de cartera. En esa línea, BGR ha crecido en depósitos a plazo de manera importante, pasando de USD 330 millones a USD 404 millones que representan un crecimiento del 22.5%, superior al 19.1% del sistema. Se obtuvieron también, líneas de créditos locales e internacionales, con las cuales se logró un total de créditos locales por USD 40 millones y créditos internacionales por USD 15 millones. En 2020 continuaremos buscando fondeo estable, de tal manera que podamos seguir creciendo sosteniblemente.

# CULTURA FINANCIERA 2.0

# SITUACIÓN FINANCIERA

El Banco termina 2019 con un total de activos de USD 967 millones, cifra récord en la historia de la institución. La cartera de crédito crece en cerca del 12%, frente a un crecimiento del sistema del 9,9%. Este aumento es fondeado, como se mencionó previamente, con obligaciones del público y con endeudamiento bancario y, por supuesto, con la generación interna de utilidades que permiten seguir fortaleciendo el capital de BGR y al mismo tiempo, mantener niveles de liquidez adecuados.

BGR en 2019 incrementa su utilidad neta en 15,9% versus el 11,2% del sistema, cerrando el ejercicio con un resultado favorable de USD 12,5 millones. El pasado ejercicio económico fue particularmente duro, dado el encarecimiento del costo de los depósitos del público. El gasto financiero del Banco, producto de los intereses que se pagan a clientes y acreedores, creció en un 33% frente al 12,8% de crecimiento de los ingresos financieros. Esto, evidentemente genera una presión muy fuerte al margen financiero del Banco, que debe ser compensado con un eficiente manejo del gasto operativo, que creció por debajo del 1% frente a un 8% que registró el sistema. De esta manera, terminamos generando un crecimiento de la utilidad neta mencionada anteriormente y un retorno sobre el patrimonio del 18,69%, muy superior al promedio del sistema. El nivel de morosidad del Banco, si bien tuvo un pequeño deterioro, se mantiene en niveles muy aceptables y mejores a los de la industria, cerrando con una cartera vencida del 1,8%. Por otro lado, los niveles de cobertura sobre la cartera total de 6,7% y sobre la cartera emproblemada de 368,7%, son muy sólidos y representan un gran respaldo para la organización. Parte de la solidez financiera de BGR, tiene que ver con la adecuada gestión de riesgos en el manejo de nuestra cartera de crédito. Debo mencionar también, que BGR recibió el primer lugar en el ranking que realiza la Corporación Ekos, de bancos más eficientes con activos menores a USD 1.000 millones, lo cual sin duda alguna es un reconocimiento a la buena gestión que se traducen en buenos resultados.

# CLIMA LABORAL

Como uno de nuestros pilares estratégicos, el clima laboral, es un aspecto que recibe mucha atención. Nos preocupamos genuinamente por nuestros colaboradores, sabiendo que son nuestro principal activo. En 2019 hicimos énfasis en este pilar y hemos incorporado como parte de nuestros valores institucionales el enunciado “El equipo es nuestra fortaleza”. El Área de Gestión de Talento Humano trabajó fuertemente en varios aspectos e iniciativas, entre las que destaco:

### ASPECTOS E INICIATIVAS

- Programas para mantener una “Organización Saludable”.
- Trabajo colaborativo.
- Nuevo Modelo de competencias.
- Formación y desarrollo de los colaboradores.
- Capacitación a los señores Directores.

Para la medición de clima laboral del 2019, como en los años anteriores, se planificó la metodología llamada “Happiness”. Sin embargo, el proveedor de esta herramienta dejó de hacerlo en el Ecuador, por lo que tuvimos que implementar una nueva metodología. Seleccionamos a “Habits” que, básicamente, mide tres dimensiones: Persona, Organización y Trabajo, obteniendo un resultado global de 88/100 que ratifica el alto nivel de clima laboral en BGR. El objetivo planteado en este indicador para 2020, es alcanzar el 89/100.

# EL FUTURO

Estamos en el camino correcto para llevar a BGR a la siguiente década 2020-2030. Las acciones que viene realizando el Banco están alineadas a los cambios que experimenta la sociedad. La revolución digital afecta a todas las industrias y la banca, por supuesto, no es una excepción. BGR se prepara para enfrentar adecuadamente estos cambios y, sobre todo, para alinearse a las necesidades que nuestros clientes demandan.

La prioridad del Banco seguirá siendo la de ofrecer la mejor experiencia a nuestros clientes, a través de un equipo humano de alto desempeño y muy comprometido con los objetivos estratégicos. Buscaremos utilizar los recursos financieros de la manera más eficiente posible. Debemos adaptarnos a nuevos modelos de negocios, que nos permitan ser más eficientes, ágiles y flexibles, y así responder de mejor manera a los retos que nos presenta el dinámico y cambiante mundo actual.

Así mismo, debemos ser responsables de la sociedad y hacer una banca sostenible y responsable, creando valor para todos los grupos de interés. En especial, debemos preocuparnos cada vez más en mantener relaciones equilibradas con nuestros clientes, combatir el cambio climático creando productos o financiando a clientes que contribuyan para aquello, respetar los derechos humanos, invertir en la comunidad y ser más inclusivos creando oportunidades para todos. En esta línea, BGR suscribió un acuerdo con las Naciones Unidas, en diciembre pasado, comprometiéndonos en apoyar de manera decidida los temas mencionados. Debemos mantener la senda del crecimiento sostenido a fin de generar resultados positivos. De esta manera, podremos seguir invirtiendo en nuestro talento humano, en desarrollos tecnológicos, en nuevas oficinas físicas y en muchos otros temas que son palancas fundamentales para cumplir nuestra Visión de ser el Mejor Banco del Ecuador.

Una vez más, 2020 se presenta como un año muy complejo, pero sin duda alguna, tenemos las capacidades y los recursos para poder cumplir y superar nuestras metas planteadas.

**ATENTAMENTE:**

Ing. José Paredes Durán-Ballén
**GERENTE GENERAL**

CUENTA
CORRIENTE
PREMIUM
BGR. EL MEJOR
BANCO MEXICANO
DEL PAÍS

# STAFF EJECUTIVO

Sr. José Francisco Paredes Durán Ballén
**Gerente General**

Sra. Gloria Selene Coral Apolo
**Gerente de Gestión de Talento Humano y Servicio al Cliente**

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

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

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

Sr. Esteban Mauricio Vega Hidalgo
**Gerente Nacional de Negocios y Mercadeo**

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

Sr. Jacobo Francisco Cartagenova Zúñiga
**Gerente Regional de Negocios Sierra**

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

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

GRAE. (S.P.) Luis Aníbal Garzón Narváez
**Asesor de Relaciones Estratégicas Militares**

Sr. José Oriol Marcos Pinoargotty
**Gerente Legal**

# DIRECTORES PRINCIPALES

Grad. Javier David Pérez Rodríguez
**Presidente**

Sr. Jorge Armando Moyano Aguilar
**Vice Presidente**

Tgrl. Mauricio Campuzano Núñez

Calm. Darwin Patricio Jarrín Cisneros

Gral. Oswaldo Alberto Domínguez Bucheli

Cpnv. (r) Raúl Alfonso Crosby de la Torre

# DIRECTORES SUPLENTES

Bgrl. Cadmo Gustavo Agama Pérez

Grad.Luis Eduardo Lara Jaramillo

Econ. Jorge Ignacio Marchán Riera

Dr. Julio Gonzalo Orellana Sáenz

Dr. Gerardo Guillermo Arias Osejo

# NUESTRA IDENTIDAD

# IDENTIDAD **CORPORATIVA**

## Nuestra Misión

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

## Nuestra Visión

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

## Propuesta de Valor

Seguridad, Agilidad y Servicio de Calidad.

# NUESTROS VALORES

## Somos Integros

- **Somos coherentes.**
  Somos transparentes, vivimos los valores BGR dentro y fuera de la empresa.
- **Asumimos nuestras responsabilidades.**
  Somos consecuentes en la toma de decisiones para alcanzar nuestras metas, asumiendo riesgos controlados, garantizando la sostenibilidad.
- **Somos consistentes.**
  Decimos, hacemos y cumplimos con lo ofrecido.

## Creamos valor

- **Conocemos a nuestros clientes.**
  Entendemos y resolvemos las necesidades de nuestros clientes,  y los ayudamos a alcanzar sus sueños.
- **Somos ágiles e innovadores.**
  Nos aventuramos a probar nuevos caminos para superar las expectativas de nuestros clientes.
- **Hacemos que las cosas sucedan.**
  Nos comprometemos, tomamos acción y ejecutamos en tiempo y forma.

## Pasión por trascender

- **Generamos experiencias únicas.**
  Generamos procesos sencillos, centrados en el cliente para anticiparnos a sus necesidades y las del mercado.
  Nos esforzamos por ser los mejores.
  Trabajamos para superar las metas constantemente y establecer nuevos parámetros de excelencia.
- **Valoramos nuestro Talento.**
  Potencializamos a nuestra gente para garantizar una cultura de alto desempeño.

## El equipo es nuestra fortaleza

- **Somos un solo equipo.**
  Confiamos en los demás y colaboramos permanentemente para alcanzar nuestra misión común.
- **Somos resolutivos.**
  Nos comunicamos asertivamente; somos empáticos y juntos encontramos una solución.
- **Somos inclusivos.**
  La diversidad nos enriquece y nos ayuda a lograr mejores resultados.

BGR
¡No más filas!
Paga los servicios desde
tu Banca Móvil BGR.
Todo el banco en tus manos
BGR MÓVIL
Beneficios

# PRODUCTOS Y SERVICIOS

2019 año de objetivos cumplidos, se mantuvo un sólido liderazgo en el segmento de mercado militar y se continuó desarrollando segmentos civiles de interés.

BGR VISA INFINITE
Active

# 03 PRODUCTOS & SERVICIOS

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

## 1.- PRODUCTOS DEL ACTIVO

### 1.1 BANCA MINORISTA

**a. Información general del área y foco estratégico.**

Banca Minorista es el área de mayor relevancia en el portafolio de BGR, productos financieros para segmentos civiles y para el personal en servicio activo y pasivo de las Fuerzas Armadas del Ecuador (FF.AA). BGR goza de una larga tradición ofreciendo alto valor para este último segmento. Los productos y servicios creados para el personal de las FF.AA son flexibles, especializados y se ofrecen de forma rápida.

El asesoramiento personalizado y sostenido en una profunda orientación al servicio, que brindan nuestros Asesores lo cual asegura una experiencia positiva para los clientes, la misma que se refleja en altos niveles de lealtad y fidelidad alcanzados por BGR.

Trabajamos, en forma continua, para ofrecer productos competitivos y diferenciados, con el fin de cubrir las necesidades de nuestros clientes, pues estamos conscientes de que las nuevas generaciones requieren contar con un Banco ágil, digital y flexible, que facilite sus vidas. El 2019 fue un año de grandes retos, se logró dar pasos importantes en proyectos relacionados a innovación en la banca digital, en la creación de productos para nuevos segmentos, creación de productos para las nuevas generaciones y se desarrollaron mejoras a los productos existentes para el segmento militar. De esta manera, esperamos que nuestros clientes cuenten con la mejor experiencia y tengan un portafolio de productos y servicios especializado.

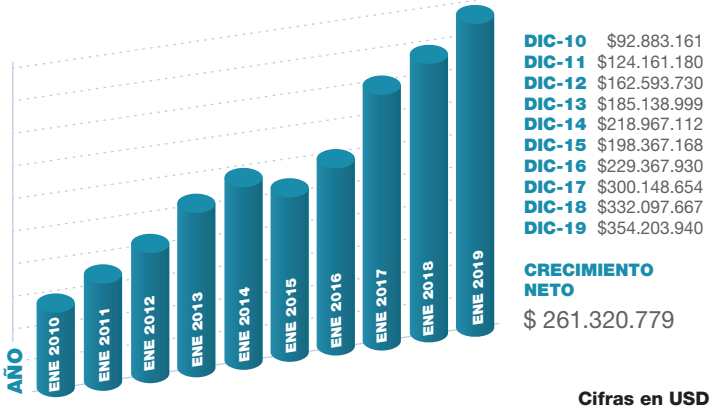
## b. Principales productos de crédito que ofrecemos a nuestros clientes:

- Varias opciones de créditos de consumo (ofertados en nuestras agencias y en línea)
- Crediflash para el personal de empresas con relación de dependencia
- Créditos de vivienda
- Créditos Multidestino
- Créditos para compras de terrenos y oficinas
- La familia de tarjetas de crédito BGR VISA

En 2019, BGR mantuvo un sólido liderazgo en el segmento militar, sustentado en la relación cercana que mantiene con el personal de las FF.AA. Esto ha permitido un crecimiento importante en la cartera de Nómina Militar, producto especializado para este segmento. A diciembre 2019 cerramos con un saldo de cartera en este producto de $ 345.203.940 vs $ 332.097.677 en el 2018.

Importante agregar que en 2019 se introdujo un producto para consolidación de deudas, que ha permitido a nuestros clientes militares mejorar el flujo de su economía familiar, y en algunos casos reducir el costo de endeudamiento debido a las favorables condiciones que lo caracterizan.

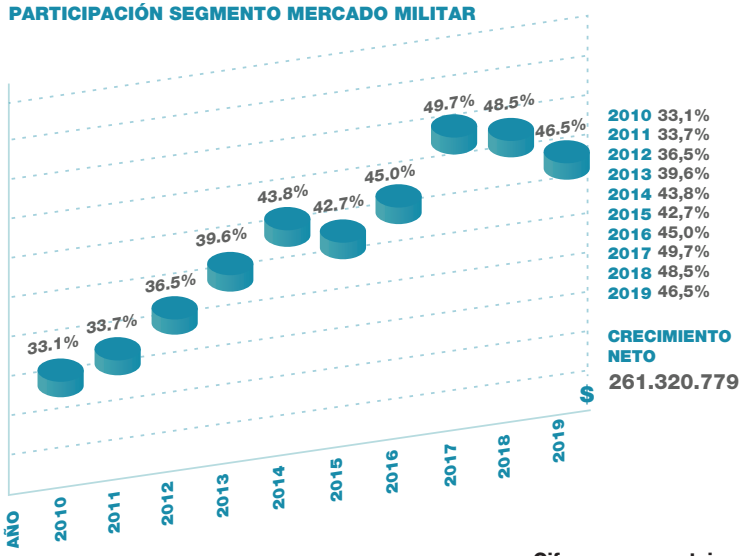
**SALDO DE CARTERA CONSUMO MILITAR**




**Cifras en USD**
**Fuente: Autor Propio**

## c.Participación de mercado de BGR en el segmento militar

**PARTICIPACIÓN SEGMENTO MERCADO MILITAR**




**Cifras en porcentaje**
**Fuente: Autor Propio**

**Crediflash:** En el año 2019 se continuó incrementando la participación del producto de consumo civil "Crediflash", cuyo enfoque es atender las necesidades financieras de los colaboradores con relación de dependencia de las empresas que mantienen convenio con BGR.

La agilidad y comodidad que ofrece este **crédito en línea** y el contar con un proceso de fácil acceso, ha permitido que se convierta en uno de los principales productos de consumo civil en BGR. La colocación de este producto a nivel nacional en el 2019 fue de $ 5'3MM, lo cual representa un incremento del 41% con relación al 2018 y se vincularon 54 nuevas empresas.

**Crédito de vivienda:** Este producto financia las necesidades de compra de vivienda nueva o usada, así como la remodelación o terminación de vivienda.

En el 2019 alcanzamos a nivel nacional una colocación bruta de $ 22'MM y un crecimiento de la cartera de $19'7MM con respecto al 2018. En el portafolio de productos del activo de Banca Minorista, tenemos productos que solventan necesidades como: compra de terreno, oficinas, consultorios médicos, compra de viviendas vacacionales, compra de segunda vivienda u otros.

Otros importantes avances en 2019 fueron los siguientes:

• Exitosa comercialización del producto Ahorro Décimo en la Fuerza Terrestre y FAE. Se han captado 1.100 cuentas nuevas, más 1.000 cuentas del año 2019.

• Exitosa implementación del crédito Express que aportó de manera importante en la mejora del proceso en los créditos en oficina, bajando el tiempo de atención y realizando el desembolso al cliente en situ (en minutos).

• Se logró rapidez en la entrega del dinero y subir la satisfacción del cliente al contar con el dinero del crédito de manera inmediata.

**Tarjetas de crédito BGR VISA:** Las tarjetas de crédito de BGR continúan creciendo en participación tanto en el segmento militar como en nichos civiles de interés.

Nuestro canal Agencia Móvil durante el año 2019 efectuó visitas a los distintos repartos de las Fuerzas Armadas a nivel Nacional, visitando cada bimestre a los repartos más grandes y cada trimestre a los repartos más pequeños, incrementando la frecuencia de las visitas, fidelizando la relación y brindando servicio en aquellas zonas del país en donde no tenemos presencia física con nuestro segmento objetivo.

Los avances de efectivo en sitio de sus tarjetas de crédito, han llegado a ser una solución inmediata a nuestros clientes, les permite tener en su cuenta el dinero en efectivo de manera rápida y oportuna para cubrir sus necesidades.

Este canal ha permitido atender a los militares activos dentro de los repartos y a los militares en servicio pasivo con los siguientes servicios:

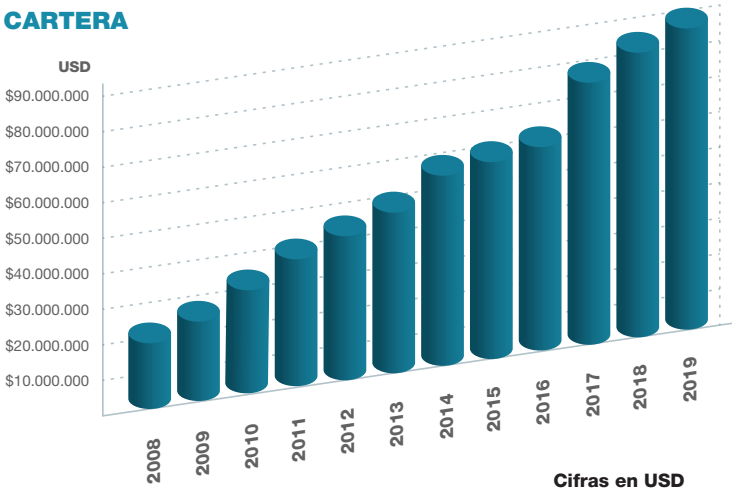
• Tarjetas de Crédito Visa
• Avances de efectivo en sitio Visa
• Créditos de Consumo
• Ahorro Programado tradicional
• Ahorro programado décimos
• Actualización de datos
• Información de diversos Productos del Banco

Esto nos permite cubrir la necesidad del cliente militar brindando una mayor cantidad de servicios, sin que tengan que movilizarse a la agencia más cercana físicamente para atender sus necesidades bancarias.

La colocación bruta del año 2019 fue de 12.340 tarjetas, la misma que nos permitió cerrar el año con 60.986 clientes con tarjeta de crédito BGR VISA.

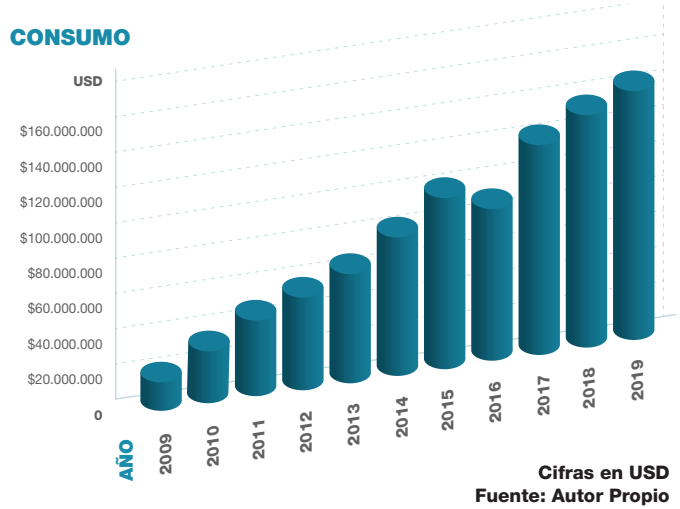
El Banco mantuvo promociones especiales orientadas a sub segmentos específicos con excelente acogida. A diciembre del 2019 la evolución de la cartera de nuestro producto BGR VISA fue de $ 85.373 MM, que representa un crecimiento del 21.50%, respecto del año anterior.

**CARTERA**




**Cifras en USD**
**Fuente: Autor Propio**

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 $ 140.822 MM de facturación en el año.




- El crecimiento que cada año tiene BGR VISA ha permitido cerrar negociaciones con importantes cadenas de marcas reconocidas a nivel nacional.
- Implementamos la Campaña exclusiva para clientes "Los jueves son de BGR VISA" en donde las cadenas participantes ofrecen descuentos exclusivos a los clientes por los consumos realizados.
- El programa de Millas BGR VISA tiene una gran acogida debido a las mejoras tecnológicas realizadas en la plataforma, así como la gran variedad de premios que ofrece como por ejemplo pasajes aéreos, hospedaje en hoteles, reserva de autos, entre otros a nivel nacional e internacional.
- A inicios del año 2019 se hizo el lanzamiento de la nueva tarjeta Visa Club Deportivo El Nacional en conjunto con uno de sus auspiciantes principales Importaciones KAO en donde se dio a conocer los beneficios exclusivos a los que los clientes pueden acceder.

**BGR VISA CERRÓ EL AÑO CON 60.986 CLIENTES DE TARJETA DE CRÉDITO.**

# 1.2 BANCA EMPRESARIAL

## a.Información general del área y foco estratégico

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, de comercio exterior y de la construcción. Nuestros clientes son fundamentalmente empresas de tamaño medio que presentan perspectivas claras y medibles de crecimiento y sostenibilidad financiera.

Los principales productos y servicios 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
- Factoring
- Tarjeta de Crédito Empresarial
- Cuenta Corriente Premium
- Certificados de Inversión
- Cash Management

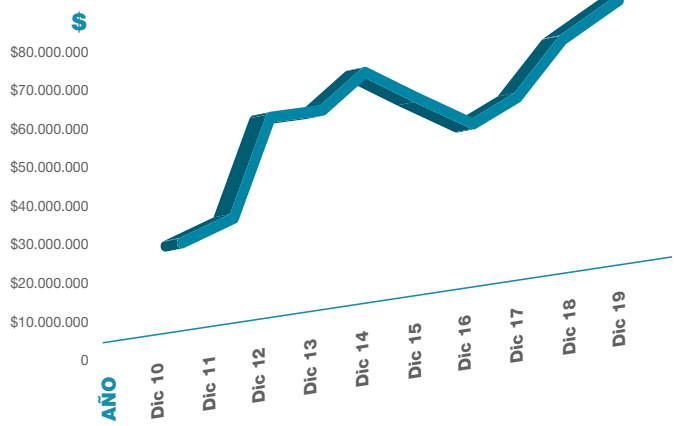
En el 2019 crece de manera importante la cartera comercial versus el año anterior. A continuación, se puede observar la evolución histórica desde el 2010 de la cartera y su morosidad:

**CARTERA BANCA EMPRESARIAL**

| CARTERA BANCA EMPRESARIAL | DIC-10 | DIC-11 | DIC-12 | DIC-13 | DIC-14 | DIC-15 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **Saldo de Cartera** | 32.680.663 | 36.498.328 | 50.722.967 | 50.124.474 | 58.477.151 | 49.938.470 |
| **Crecimiento** | | 11,7% | 39% | -1,2% | 16,7% | -14,6% |
| **Morosidad** | 0,10% | 0,04% | 0,30% | 0,14% | 0,74% | 1,55% |

**Saldo de Cartera ($)**
**Crecimiento (%)**
**Morosidad (%)**
**Fuente: Autor Propio**
*Se excluyen los valores de cartera en el área de Recuperaciones o Legal

**SALDO DE CARTERA**




**Cifras en USD - Fuente: Autor Propio**

El portafolio empresarial está colocado principalmente en operaciones destinadas para financiar proyectos de inversión y capital de trabajo. Dentro del financiamiento de capital de inversión tiene un peso importante el sector

de la construcción en donde hemos financiado proyectos inmobiliarios importantes.

El capital de inversión tiene un peso del 60% 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 2019 sigue siendo sana, manteniendo además niveles adecuados de cobertura con provisiones.

Nuestro mercado objetivo está en empresas definidas como PYMEs (Pequeñas y Medianas empresas). Nuestra prioridad ha sido buscar empresas que manejen información financiera confiable, que sean de tamaño medio dentro del segmento y 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. La reciprocidad global que nos han permitido obtener los siguientes resultados:

- Sólido crecimiento en cartera: se alcanzó un saldo de $69,4 MM con un crecimiento de 16%.
- Muy buen desempeño en captaciones: los depósitos a plazo alcanzaron $43,8 MM y las captaciones a la vista $30,7 MM.

## 2. PRODUCTOS DEL PASIVO

BGR ofrece diversas alternativas en los productos del pasivo, como cuentas corrientes personales y jurídicas, cuentas de ahorros y depósitos a plazo con rendimientos muy atractivos en el mercado, siendo nuestra principal ventaja competitiva la atención personalizada y ágil, para el asesoramiento eficiente a nuestros clientes.

## PRODUCTOS DEL PASIVO

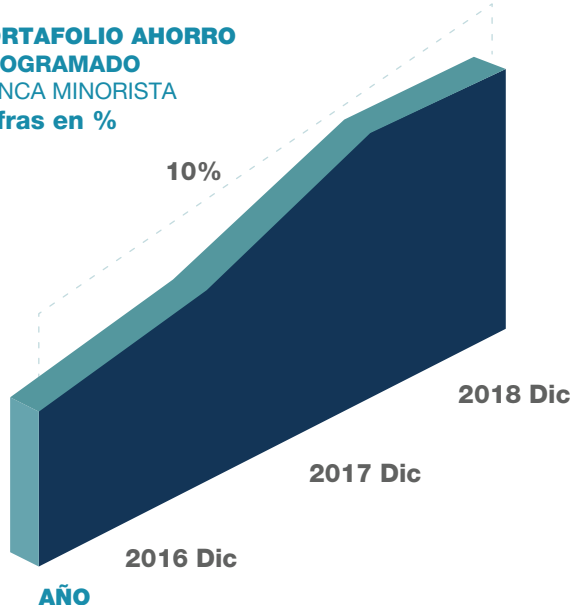
| Producto / Año | Dic-10 | Dic-11 | Dic-12 | Dic-13 | Dic-14 | Dic-15 | Dic-16 | Dic-17 | Dic-18 | Dic-19 | Crec.18-19 | %Crec. |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **Total Monetarios** | $ 67,177 | $79,891 | $79,356 | $75,162 | $61,407 | $49,428 | $64,873 | $74,437 | $79,335 | $89,566 | $10,231 | 12,9% |
| **Total Ahorros** | $ 166,71 | $192,881 | $210,469 | $247,759 | $258,217 | $226,906 | $286,483 | $302,783 | $259,059 | $262,178 | $3,119 | 1,2% |
| **Total Inversiones** | $110,635 | $120,186 | $141,38 | $175,291 | $219,305 | $186,241 | $248,039 | $303,32 | $330,312 | $404,195 | $78,883 | 22,37% |
| **Total Captaciones** | $344,22 | $392,958 | $431,385 | $498,212 | $538,929 | $462,575 | $581,395 | $680,54 | $668,706 | $755,939 | $87,233 | 13,05% |

**Cifras en USD**
**Fuente: Autor Propio**

En monetarios cerramos a diciembre de 2019 con $89.566MM lo que representa un crecimiento del 12.90% respecto del año anterior, esto refleja la confianza de nuestros clientes y la efectividad de las estrategias comerciales implementadas a lo largo del año. En depósitos a plazo cerramos con un crecimiento del 22.37% respecto del año 2018.

De igual manera el producto de "Ahorro Programado" continúa siendo una de las alternativas para incentivar la cultura de ahorro en nuestros clientes, motivándolos a alcanzar un sueño, mientras rentabilizan sus fondos. En el 2018 cerramos en este producto con $8.399M y en el 2019 $10.871M, lo que representa un incremento del 29,43% en relación al año anterior.

**PORTAFOLIO AHORRO PROGRAMADO**
BANCA MINORISTA
**Cifras en %**




**Cifras en USD**

| | |
|---|---|
| **2016 DIC** | **$6.017.000** |
| **2017 DIC** | **$7.622.000** |
| **2018 DIC** | **$8.399.000** |

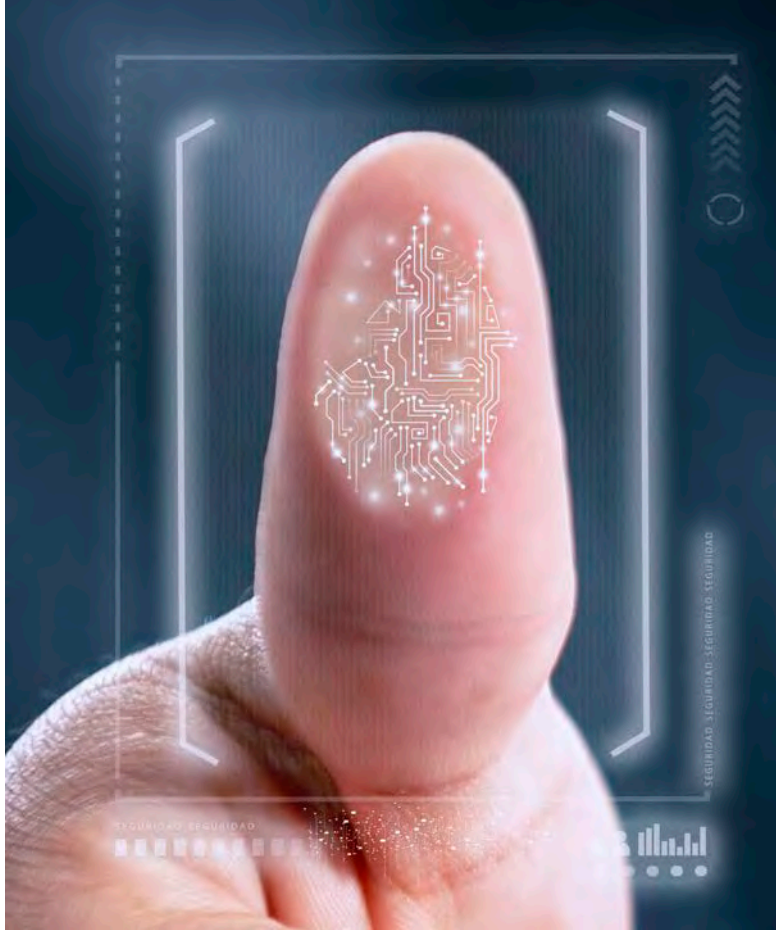
**Fuente: Autor Propio**

# MERCADEO

En consecuencia, con la demanda del mercado, BGR inició uno de los proyectos más importantes de cara al futuro: la Banca Digital. En el mes de abril de 2019 se dio inicio a este importante hito, que busca recortar las brechas con otras IFIS que ya poseen esta tecnología, y cuya implementación permitirá al Banco entregar nuevos y mejores servicios a sus clientes y a los prospectos de las nuevas generaciones. El objetivo es reemplazar la actual plataforma tanto en su página web como en la APP móvil, haciendo más fácil e intuitivo su mecanismo de acceso y transaccionalidad. El canal digital cada vez gana mayor relevancia desde el punto de vista transaccional; a diciembre de 2019 el 8.8% de todas las transacciones monetarias se realizaron a través de este medio, con un crecimiento del 13% respecto del mismo mes del año anterior.

En cuanto al desarrollo de productos, en 2019 se dio impulso a la colocación de créditos en línea con desembolso inmediato, una propuesta innovadora especialmente diseñada para satisfacer las necesidades de nuestro segmento militar. Durante el año 2019 se desembolsaron 302 operaciones de crédito en línea. La tendencia con seguridad será creciente en los próximos años. De igual forma, con el objetivo de mejorar la salud financiera de nuestros clientes militares, lanzamos al mercado el producto Consolidación de deudas, cuyo objetivo es entregar al cliente un solo crédito con ventajosas características para que pueda reemplazar todas las deudas que mantiene en otras IFIS del sistema Financiero por una

sola en BGR, obteniendo un mayor plazo y una menor cuota mensual. Desde el lanzamiento de este producto, en el mes de septiembre de 2019 se han procesado 526 operaciones con desembolso. Nuestra gestión de comunicación promocional y corporativa fue desplegada principalmente en medios digitales, redes sociales y free press, buscando la eficiencia en el gasto de publicidad, lo cual nos permitió tener mayor presencia y posicionamiento de marca en medios. Las campañas implementadas en redes sociales arrojaron los siguientes resultados: 5.2 millones de personas alcanzadas, con ello logramos tener un crecimiento de resultados de pauta, sobre todo en cuanto a alcance, lo que nos permitió tener mayor presencia y posicionamiento de marca, con un crecimiento de fans que cerró el 2019 con 160.000 fans.



# INNOVACIÓN

En BGR tenemos como objetivo trabajar en la innovación centrada en nuestros clientes, esto nos permite analizar sus necesidades, sugerencias, requerimientos y responder con agilidad en el desarrollo de soluciones o implementación de mejoras en nuestros procesos. Nuestro proceso de transformación es continuo, iniciamos con el análisis, diseño e implementación del área de innovación, continuamos con una transformación cultural en donde rediseñamos nuestros valores y comportamientos, y al enfrentarnos con un entorno cambiante en el que vivimos, el cual está modificando el comportamiento de nuestros hábitos y la manera en que nos relacionamos con nuestro entorno. En BGR hemos decidido incorporar un modelo “Agile” que posicionará a nuestros cliente en el centro y nos permitirá desarrollar soluciones a la velocidad que exige el mercado.

El plan de innovación apalanca los objetivos estratégicos del banco, generando una transformación continua en los siguientes ejes estratégicos:

**1.** Innovación en organización

**2.** Innovación en productos o servicios

**3.** Innovación en procesos

**4.** Innovación en comercialización

Durante el 2019, en el área de Innovación el enfoque estratégico fue:

**a)** Desarrollo del ecosistema de innovación con el objetivo de: Conectar con el Ecosistema, visibilizar la Innovación de BGR al exterior y determinar oportunidades de Negocio. Identificamos 10 propuestas que fueron presentadas al interior del Banco.

**b)** Proyectos de Innovación: se analizaron y prototiparon 9 iniciativas que fueron presentadas al Comité de Innovación de BGR con los siguientes resultados que se plasmó en la creación y desarrollo de la **Solicitud de Servicios Digitalizada:**

# SOLICITUD DE SERVICIOS DIGITALIZADA

Nuestros clientes necesitan rapidez en la atención y que se elimine la fricción de los procesos y servicios, es así que analizamos en el laboratorio de innovación la iniciativa de automatizar la solicitud de servicios con firma digitalizada, con esta implementación nuestros clientes en BGR no necesitan llenar una solicitud física. El asesor ingresa la cédula y el sistema obtiene la información del cliente y de ser necesaria la actualiza en línea, aquí eliminamos los reprocesos que evidenciamos cuando el cliente llenaba los documentos de forma errada, se registra la firma en un dispositivo (singpad) y la firma es insertada automáticamente en la solicitud la cual no necesita ser impresa y se envía al correo del cliente para su respaldo.

Nuestro objetivo fue reducir el tiempo de atención de nuestros clientes que solicitan un servicio en BGR, y, en consecuencia, minimizamos el tiempo de espera, esta solución permite a BGR ahorrar 276.000 hojas al año, con un impacto positivo al medio ambiente, automatizamos el proceso de reportes y notificaciones internas y externas, liberando de carga operativa al personal interno y mejoramos la percepción de servicio al cliente, al disminuir su tiempo de espera y atención.

BGR

350
300
200
150
0
75%
JA
FE
MA
AP
MY
JU
JY
AU
SE

# ENTORNO ECONÓMICO

Durante el año anterior se profundiza la relentización que golpea la economía desde 2018.

PA'
ROMPER
EN CASO DE
EMERGENCIA
BGR

# 04 ENTORNO ECONÓMICO

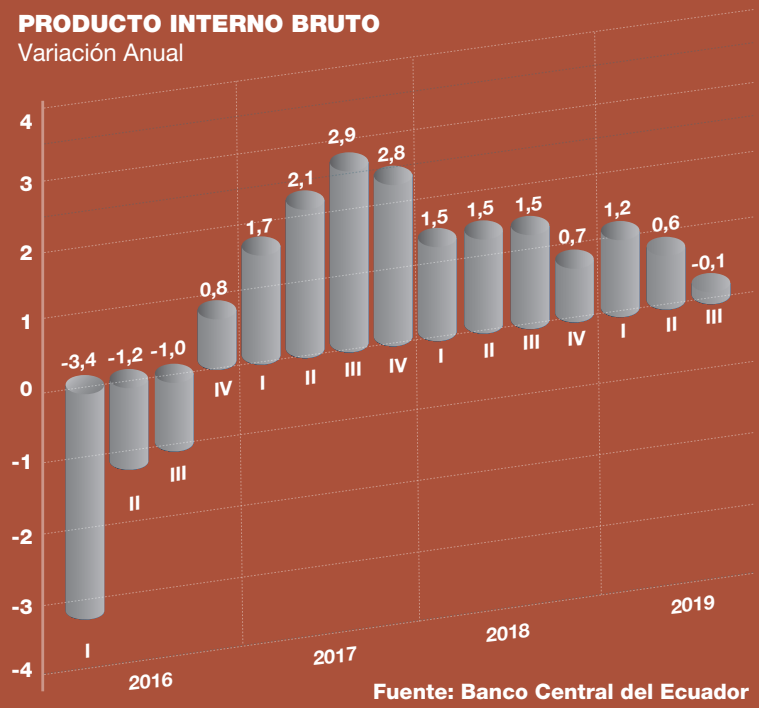
## ANÁLISIS COYUNTURAL ECUADOR 2019

### 1. SECTOR REAL

### 1.1 Producto Interno Bruto

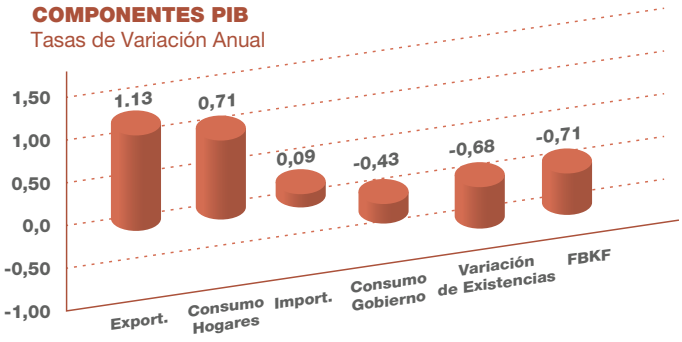
En contraste con la importante recuperación de 2017, durante el año anterior se profundiza la ralentización que golpea la economía desde 2018 mediante manifestaciones claras de deterioro en términos de su crecimiento económico. Efectivamente, la tasa de variación del PIB al tercer trimestre de 2019 de -0,1%, por ejemplo, resulta menor con la observada en el periodo equivalente del 2018 de 0,7%.

**PRODUCTO INTERNO BRUTO**
Variación Anual



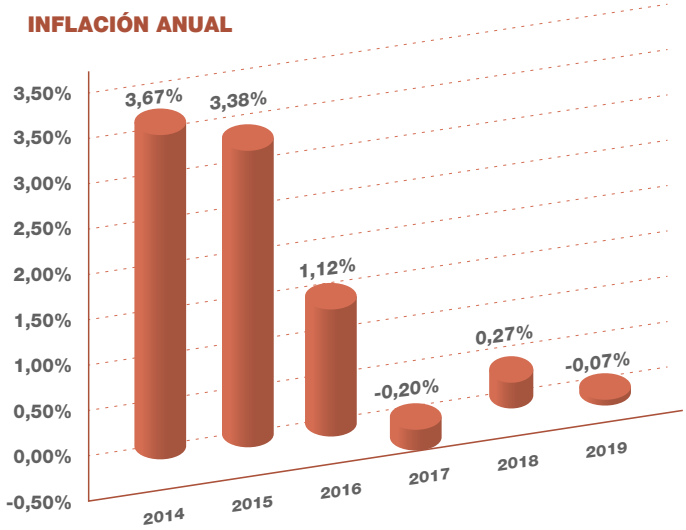

**Fuente: Banco Central del Ecuador**

En cuanto a la composición de las fuentes y sectores que inciden en esa variación interanual del PIB al tercer trimestre del 2019 merece destacarse lo siguiente. Con variaciones positivas figuran: Exportaciones, 1,13%, Consumo de Hogares 0,71%, seguida de Importaciones 0,09%. Por su parte, Consumo del Gobierno, Variación de Existencias y Formación Bruta de Capital Fijo (FBKF) presentan contribuciones negativas de -0,43%, -0,68 y -0,71% respectivamente. Ver gráfico siguiente.




## 1.2 Evolucion de la inflacion

La inflación negativa de 2019 de 0,07%, casi no difiere con la ligeramente positiva registrada durante el 2018 que fue de 0,27%. Los grupos con mayores variaciones negativas reflejan el entorno de contracción productiva, a saber: “prendas de vestir y calzado” -2,13%, “muebles, artículos para el hogar y la conservación -1,44%, “bienes y servicios diversos” -1,15%, “alimentos y bebidas no alcohólicas” -0,63. En cambio, grupos como “educación”, “salud” y “transporte” muestran variaciones positivas: 2,99%, 1,37% y 0,76%. en su orden. Comparando el nivel inflacionario del país con el desempeño de algunas economías de la región, la situación de Ecuador se coloca claramente muy por debajo de lo observado en Colombia 3,80%, Perú 1,88%, Bolivia 1,47% y Chile 3%.




**Fuente: Banco Central del Ecuador**

## 2. SECTOR EXTERNO

La Balanza Comercial total registra un superávit de $341,7 millones en el período enero – noviembre 2019. Ese saldo llega a $-514,8 millones en el mismo periodo de 2018.

## 2.1 Exportaciones

A noviembre del 2019 las exportaciones totales en valores FOB alcanzan $ 20.312,2 millones registrándose un incremento de 2,1% con relación al nivel obtenido en el 2018 cuando se ubicaron en $ 19.900,2 millones. Las exportaciones petroleras en valor FOB, empero, decrecen 3,3%, pasando de $ 8.225,2 millones a $ 7.955,0 millones, principalmente por la disminución del nivel de precios internacionales en 2019 los cuales experimentan una caída de $ 66,2 por barril en 2018, a $ 56,7 en el 2019.

En este mismo periodo, las exportaciones no-petroleras se incrementan en 5,8% en valor FOB, llegando a $ 12.357,2 millones en comparación con el nivel de 2018 de $ 11.675,0 millones. Las transacciones en volumen, medidas en toneladas métricas, superan el 3,1% con relación a lo registrado en el año anterior lo que marca un deterioro de precios relativos.

Diferenciando exportaciones tradicionales de no-tradicionales se encuentra que las primeras totalizan $ 7.574,3 millones, es decir, superior en 9,7% a las obtenidas en 2018. En tanto que las exportaciones no tradicionales alcanzan los $ 4.782,9 millones lo que equivale a un crecimiento de 0,3% con respecto a las del 2018.

Entre las exportaciones tradicionales, destacan en 2019 las contribuciones de: camarón 29,1%; banano y plátano 24,0%; cacao y elaborados 5,3%; atún y pescado 2,3%; café y elaborados 0,6%. En las exportaciones no-tradicionales figuran con mayor dinamismo: enlatados de pescado 8,8%, flores naturales 6,5%, otras manufacturas de metal 2,6%, productos mineros 2,1% y madera 2,1%.

## 2.2 Importaciones

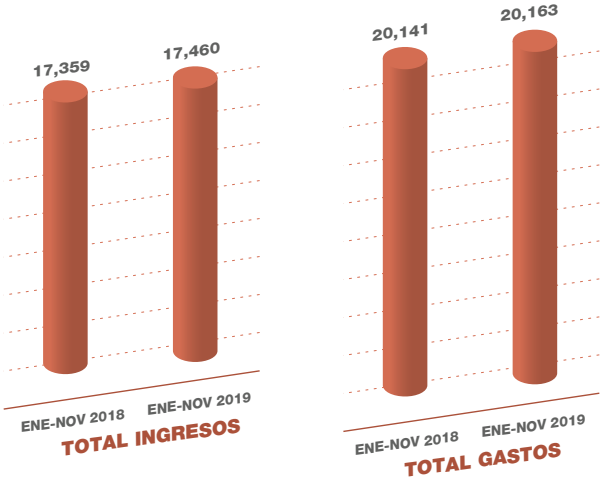
Las importaciones totales en valor FOB llegaron a $19.962,2 millones en el mismo período enero–noviembre de 2019, lo que representa una disminución de -2,2% frente al nivel registrado en ese mismo lapso en 2018 cuando alcanzaron $ 20.413,2 millones de dólares.

Por componente importado el rubro de materias primas participa con un 32,3%, esto es $ 6.445,8 millones en valores FOB registrando un decremento del -6,7% con relación al periodo equivalente del año anterior. Los bienes de capital, el segundo rubro en importancia, representan el 24,7% y su crecimiento es del orden de 3,0%, alcanzando $ 4.934,9 millones. Finalmente, los bienes de consumo con una importancia de 22,7%, alcanzan en valores FOB $ 4.523,8 millones lo que equivale a una disminución de 2,4% con relación a lo observado en 2018.

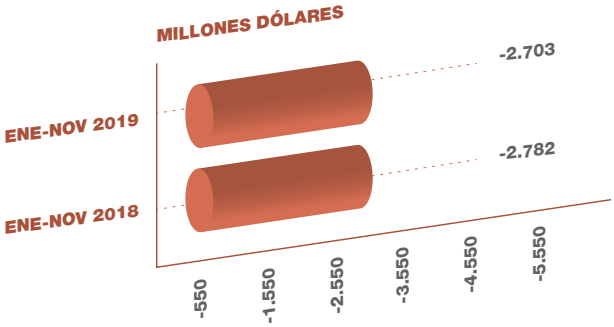
## 3. SECTOR FISCAL

El déficit presupuestario entre enero-noviembre del 2019, de $ 2.703 millones, se ubica ligeramente por debajo de $ 2.782 millones correspondiente al desbalance fiscal del periodo equivalente en 2018.

**OPERACIONES DEL PRESUPUESTO DEL ESTADO**
MILLONES DÓLARES




**DÉFICIT | SUPERHAVIT**
**PRESUPUESTO DEL ESTADO**




La contención del déficit entre las operaciones del Presupuesto General del Estado proviene de una combinación según la cual las cifras presupuestadas de ingresos y especialmente de gastos resultaron menores frente a sus respectivos desempeños en términos devengados. Por el lado de los ingresos este fenómeno afecta sensiblemente los ingresos petroleros y, de igual manera al gasto de capital en su ámbito respectivo.

**OPERACIONES DE PRESUPUESTO GENERAL DEL ESTADO**
INGRESOS
EN MILLONES DE DÓLARES
**ENE-NOV 2019**

| CONCEPTO | INICIAL | PRESUPUESTO CODIF. | ENE- NOV 2019 |
|---|---|---|---|
| **Triburarios** | 15,224 | 15,224 | 13,378 |
| **Petroleros** | 1,781 | 1,781 | 1,008 |
| **Otros** | 4,486 | 4,703 | 3,074 |
| **TOTAL INGRESOS** | 21,491 | 21,708 | 17,460 |

**OPERACIONES DE PRESUPUESTO GENERAL DEL ESTADO**
GASTOS
EN MILLONES DE DÓLARES
**ENE-NOV 2019**

| Concepto | INICIAL | PRESUPUESTO CODIF. | ENE- NOV 2019 |
|---|---|---|---|
| **Gasto corriente** | 18,688 | 18,830 | 15,919 |
| **Gasto capital** | 7,310 | 7,257 | 4,244 |
| | | | |
| **TOTAL INGRESOS** | 25,998 | 26,087 | 20,163 |

**Fuente: Ministerio de Finanzas**

# 4. SECTOR MONETARIO Y FINANCIERO

## 4.1 Oferta monetaria y liquidez total

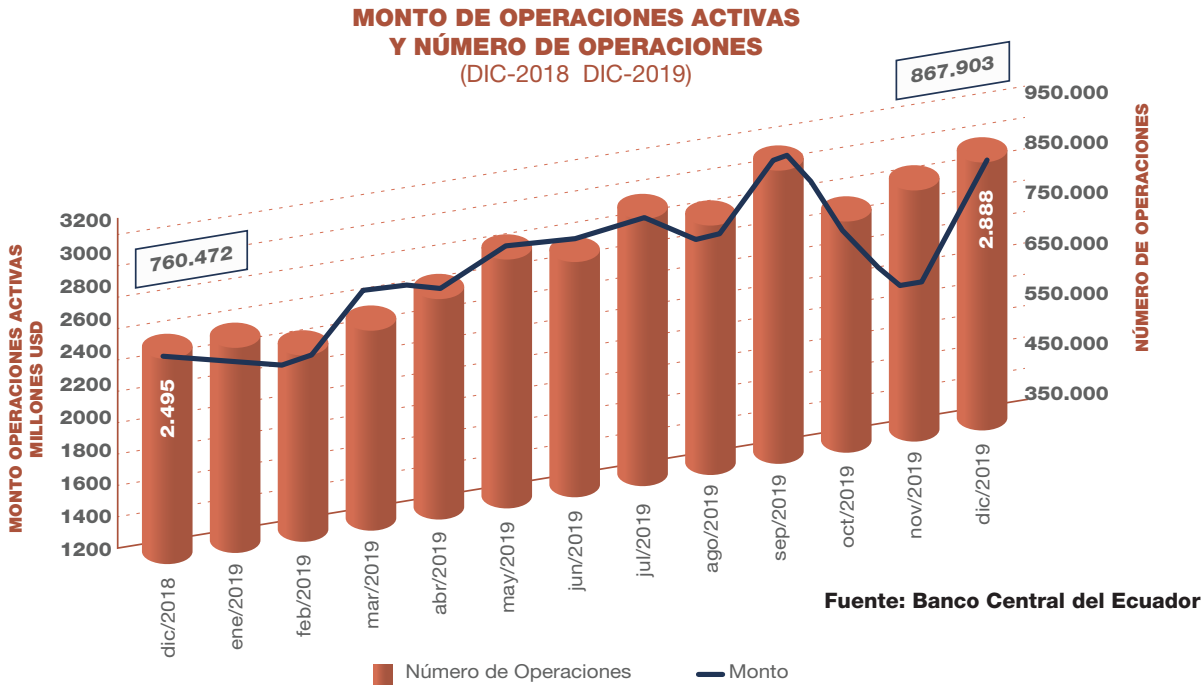
Tanto la oferta monetaria como la liquidez total presentan tasas de crecimiento anual de 3,3% y 7,5% respectivamente a noviembre de 2019. Las especies monetarias en circulación, por su parte, registran una variación anual de 6,8%. La liquidez total llega en noviembre de 2019 a $ 56.079,2 millones. Las especies monetarias a $ 16.391,6 millones y la oferta monetaria a $ 25.364,6 millones. Los depósitos a la vista de las instituciones financieras a noviembre de ese año se ubican en $ 12.036,9 millones lo cual representa una disminución del -0,6% en relación a noviembre 2018; en cambio, los depósitos a plazo y otros depósitos crecen en el 11,3% llegando a $ 30.737,1 millones.

**"El índice de morosidad de la cartera de crédito presenta incrementos"**

## 4.2 Sector Financiero Privado

Comparando el desempeño e intermediación entre diciembre 2019 y diciembre 2018 las operaciones activas del sistema financiero privado se incrementan. Hasta diciembre de 2019 se conceden $ 2.888 millones distribuidos en 867 mil operaciones. Estas operaciones ascienden a $ 2.495 millones en diciembre 2018 a través de 760 mil transacciones.

El índice de morosidad de la cartera de crédito desglosado por subsistemas financieros presenta incrementos para bancos y cooperativas. Efectivamente, a diciembre de 2019, si se compara con el mismo mes del 2018, este indicador pasa de 2,62% a 2,73% para bancos y de 3,46% a 3,54% para cooperativas. Para mutualistas la información disponible a noviembre/2019 indica que la morosidad se reduce de 4,99%, a 4,10%.




**Fuente: Banco Central del Ecuador**

## 5. PREVISIONES

La economía ecuatoriana en 2019 decrecería en -0,1% según el Banco Central. Otras proyecciones como la de CEPAL preveen un decrecimiento de -0,2%. Para 2020, las previsiones oficiales de crecimiento llegan a 0,7% frente a cifras un poco más conservadoras del Banco Mundial que proyecta un crecimiento no mayor de 0,2%.

Entre las amenazas para la economía en el 2020 destaca la posibilidad de caídas de precios del petróleo lo cual daría lugar a contemplar ajustes adicionales conforme al acuerdo de estabilización convenido con el FMI. No se puede descartar riesgos asociados por la inestabilidad en otras partes de América del Sur. Sin duda, hay que considerar también como amenaza el aumento del proteccionismo en la economía mundial que repercutiría en el crecimiento global y por tanto en la demanda para las exportaciones ecuatorianas.

Otros analistas subrayan que los altos costos de producción en el país afectarían nuestras exportaciones en los mercados más cotizados, lo que incide, por ejemplo, en la pérdida de competitividad del banano en Estados Unidos y Europa, el camarón y el atún también podrían correr riesgos en Europa.

El FMI respalda a Ecuador frente a las dificultades para ajustar su economía. La nueva meta macroeconómica busca una consolidación fiscal de cerca de 3,9% del PIB en el periodo 2019-2021. La situación base gira en torno al 5%. Para compensar los efectos del ajuste fiscal se amplía la inversión social entre los sectores más vulnerables incrementándose de 0,4% al 0.6% del PIB. El acuerdo faculta un nivel de deuda pública de 50,1% del PIB en 2020; previamente, se esperaba que no supere el 47,4% del PIB.

Según varios analistas, para el 2020 el déficit fiscal ascendería a $ 3.400 millones, en tanto que las necesidades de financiamiento serían de $ 6.700 millones, reduciéndose en alrededor de $ 1.700 millones en relación al periodo anterior. La diferencia sería cubierta por los ingresos de la monetización de activos que el gobierno estimó en $ 2.000 millones. La principal fuente de ahorro provendrá de los subsidios a los combustibles por -1,5% del PIB, en el periodo 2019-2021 generados, en parte, por el incremento del precio de la gasolina y por menores egresos debido a la situación a la baja en el negocio petrolero. Se prevé que esto se llevaría a cabo una vez promulgados los proyectos de Ley de Finanzas Públicas y Reforma Monetaria.

La minería, por su parte tiene mejores perspectivas. A fines de 2019 tanto Ecuacorriente como Lundin comenzaron la producción de Mirador y Fruta del Norte, respectivamente; la mina Cascabel en Imbabura, una de las más importantes, constituye uno de los mayores yacimientos de cobre y oro en el mundo. En el 2020 se espera $ 900 millones en exportaciones desde este sector, monto equivalente a la décima parte del total de las exportaciones petróleo. El riesgo-país en diciembre 2019, supera el 8% y las perspectivas de inversión aún no son muy alentadoras.

**El FMI respalda a Ecuador frente a las dificultades para ajustar su economía.**

# 6. CONCLUSIONES

- El programa económico que cuenta con el apoyo financiero del Fondo Monetario y otros organismos multilaterales, de cerca de $ 10.000 millones, no se cumplirá como estaba previsto. Consecuentemente, el periodo de ajuste se prolonga hasta el 2021.
- La principal medida adoptada por el Gobierno fue la reforma tributaria, Ley Orgánica de Simplicidad y Progresividad Tributaria, que se aprobó en diciembre/2019 y que se espera generará 0,5% del PIB en 2020. La contracción del gasto público, por su parte, disminuye la demanda doméstica lo que a su vez incide en el bajo crecimiento.
- La falta de competitividad afecta el desempeño, especialmente, del segmento de exportaciones no-tradicionales; a su vez, la desaceleración del crecimiento refrena el consumo interno y está conteniendo el dinamismo de importaciones y la salida neta de divisas.
- El sector de la construcción en el 2019 cayó en un 3,9%, en parte debido a la reducción del empleo formal. Para el 2020 se espera una ligera recuperación del 0,7% gracias a la colocación de $ 400 millones por parte del Estado que permitiría operaciones crediticias sectoriales a tasas de 4,99%.
- En este entorno contractivo las protestas sociales de octubre del 2019 dejaron impactos económicos adversos afectando de forma negativa el crecimiento del país y planteando el desafío de mejorar la calidad del gasto social público.

## 6. BIBLIOGRAFÍA

- Asociación de Bancos del Ecuador, BOLETÍN MACROECONÓMICO, diciembre 2019.
- Banco Central del Ecuador, ESTADÍSTICAS MACROECONÓMICAS, diciembre 2019.
-Banco Central del Ecuador, INFORMACIÓN ESTADÍSTICA MENSUAL, diciembre 2019.
- Banco Central del Ecuador, ESTADÍSTICAS MONETARIAS Y FINANCIERAS, Evolución del Monto de Operaciones Activas y Pasivas del Sistema Financiero Nacional, diciembre 2019.
- Banco Central del Ecuador, ECUADOR: REPORTE MENSUAL DE INFLACIÓN, diciembre 2019.
- Ministerio de Finanzas, Ejecución Presupuestaria Consolidada Anual.
- Observatorio de la Política Fiscal, REPORTES MACROECONÓMICOS, diciembre 2019.
- Spurrier, Walter y Acosta, Alberto. ANÁLISIS SEMANAL DE LA ECONOMÍA Y POLÍTICA DEL ECUADOR, varias publicaciones.

# NUESTROS RESULTADOS

GRAD. Javier Pérez Rodríguez
**PRESIDENTE DEL DIRECTORIO**

# 05 NUESTROS RESULTADOS

## INFORME DEL DIRECTORIO A LA JUNTA GENERAL DE ACCIONISTAS

### Entorno Económico

2019 fue un año muy retador para el Ecuador, iniciando con la intención del gobierno de ordenar la situación financiera y política para resolver los problemas económicos generados en el gobierno pasado, siendo necesario hacer ajustes importantes para dejar atrás déficits exagerados, leyes poco amigables con el sector productivo y financiero, gasto excesivo y corrupción en el manejo de los proyectos y de las finanzas públicas; para volver a ser a los ojos de los inversionistas internacionales, un país ordenado, competitivo y con expectativa de un crecimiento económico sostenido. Para esto, el Ecuador logró suscribir a inicios del ejercicio económico, una carta de intención con el Fondo Monetario Internacional (FMI) para recibir un financiamiento de USD 3.000 millones, pero con ciertas especificaciones que debía ser acompañado por cambios normativos importantes en el corto y mediano plazo (Reforma Tributaria, Código de Planificación y Finanzas Públicas, Ley de Reactivación Productiva, Legislación anticorrupción y reforma al Código Monetario y Financiero). Además, se propusieron metas de reducción importantes en el déficit fiscal, en el gasto público y un incremento significativo en las reservas internacionales, que permitiría demostrar que

las finanzas públicas se manejarían de una manera más ordenada, transparente y responsable.

En cuanto a los cambios estructurales, normativos y económicos promulgados por el gobierno, debido a los disturbios sociales en oposición a los mismos que dieron lugar a una crisis por una grave alteración del orden público, tuvieron que reestructurarse y apenas pudo aprobarse la Reforma Tributaria trascendental en ámbitos de ingresos, control y competitividad para el país. Dados estos acontecimientos, también hubo repercusiones económicas, paralizándose la producción del país durante ese período, originándose un resultado menor al que se esperaba del PIB, el cual, para el tercer trimestre de 2019, llegó a una variación anual del 0,4%; sin embargo, se proyectó para el cierre de diciembre, que el resultado alcance a una variación del -0,5%, según los análisis oficiales del impacto de los hechos suscitados en octubre de 2019 (pérdidas por alrededor de USD 821 millones). Otro aspecto muy importante para evaluar es la reserva internacional, la que cerró a diciembre en USD 3.397 millones representando un crecimiento de 26,9% respecto a diciembre de 2018 y un crecimiento de 6,9% respecto al mes anterior. Este crecimiento fue impulsado, principalmente, por los desembolsos

recibidos en el marco del acuerdo con el FMI y mayores ingresos por la exportación de hidrocarburos (USD 364 millones).

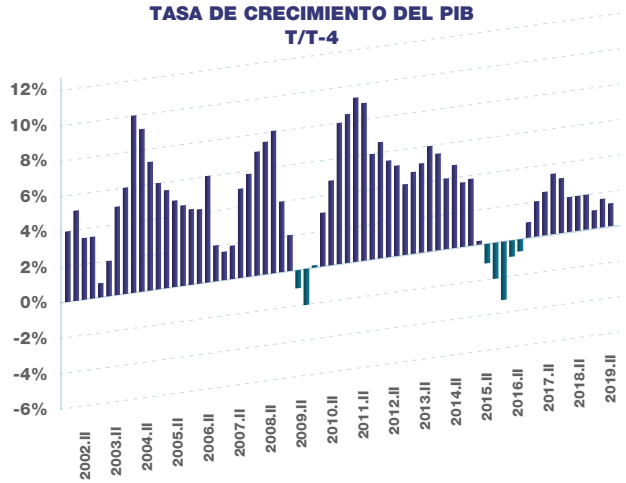
**"2019 FUE UN AÑO MUY RETADOR PARA EL ECUADOR"**

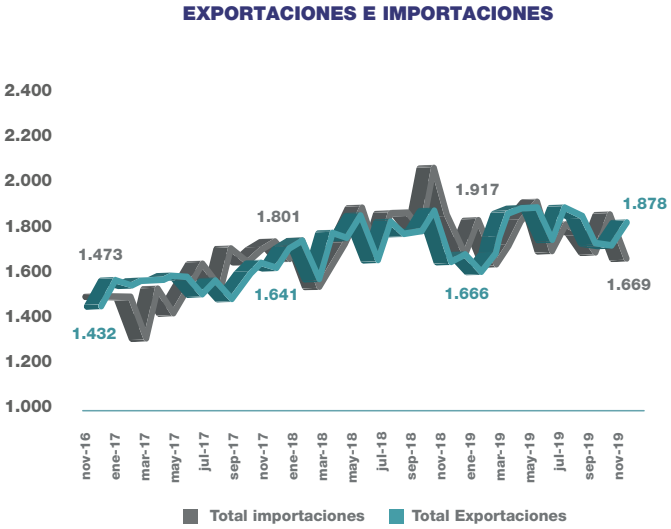
Por otro lado, tenemos una balanza comercial más favorable, en la que las exportaciones crecieron hasta noviembre de 2019 en un 2,1% y las importaciones decrecieron en un -2,2%, dejando una balanza comercial neta de USD 342 millones. La inflación por su lado, no tuvo resultados tan favorables, proyectando un cierre en 2019 de -0,07%, un indicador que se debe seguir trabajando, pero que deberá mejorar en respuesta a una economía más ordenada. En el ámbito social, el nivel de desempleo mejoró, cerrando el año con el 3,8%, una reducción importante desde el 4,9% del trimestre anterior, pero manteniendo su estado en cuanto a diciembre de 2018, cuando se encontraba en el 3,7%.

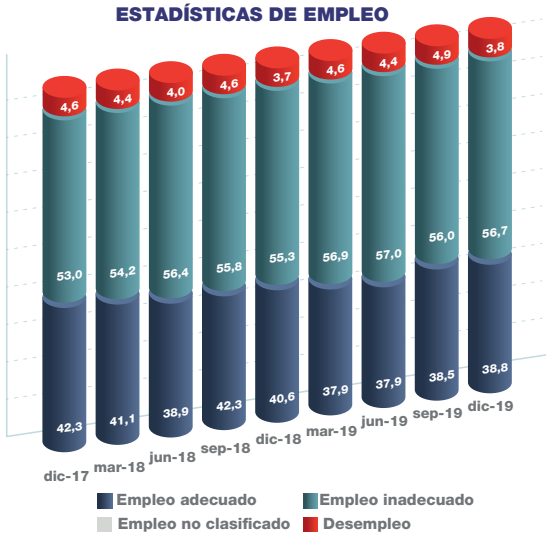
Otros aliados que tuvo el Estado en 2019, fueron los organismos multilaterales, dispuestos a financiar al país y cubrir los repetidos déficits presupuestarios registrados, sobre todo al acercarse al último trimestre. En total, el pasivo público llegó a ubicarse en los USD 56.781 millones que corresponde al 52,9% del PIB, con la emisión de Bonos locales e internacionales sobre los USD 12.000 millones, que permitieron cumplir con el FMI y salir adelante con el gasto corriente y las obligaciones contraídas.

## EL ALIADO IMPORTANTE DEL ESTADO FUERON LOS ORGANISMOS MULTILATERALES

* Los gráficos que anteceden en este informe son de fuente propia






## SISTEMA BANCARIO

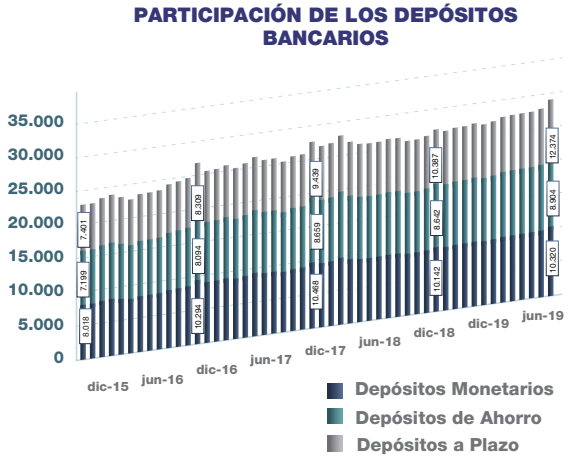
Las instituciones financieras juegan un rol fundamental en el crecimiento económico de los países, tanto desde su misión de asignar recursos eficazmente, hasta contribuir con la estabilidad monetaria y financiera que permita un desarrollo sostenido en el país. Para el cierre de 2019, la banca ecuatoriana mantuvo un importante crecimiento. Las colocaciones crecieron un 9,9% anual llegando a los USD 2.700 millones y las captaciones crecieron un 7,75% anual llegando a los USD 33.678 millones, de los cuales, USD 1.500 millones se registraron en diciembre.

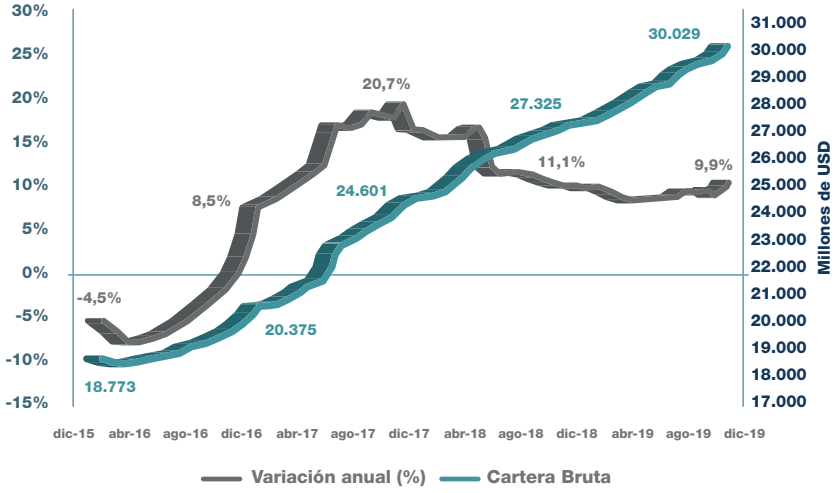
Con esto, podemos observar que los bancos están muy interesados en colocar recursos e incrementar su participación de mercado en cartera, a pesar de que los depósitos no crezcan a la misma velocidad.

En cuanto a la calidad de los activos, para el cierre de 2019 la tasa de morosidad total cerró en el 2,7%, creciendo 0,11% con respecto al año anterior. Por segmentos, la morosidad más alta la registró el de microcrédito con el 4,7%, seguida del de consumo con el 4,6%, vivienda con el 3% y el comercial con el 0,8%. El segmento que más creció este año fue el de consumo, cerrando diciembre de 2019 con USD 11.736 millones, que representó un crecimiento anual del 17,5%, seguido por el segmento comercial con USD 13.483 millones, reflejándose una variación anual del 4,6%, que se explica por la estrategia de los bancos de apuntar al segmento con mayor rendimiento del mercado. En cuanto a las captaciones, los depósitos a plazo fueron mucho más representativos, mostrando un crecimiento anual del 19,1%, cerrando con un total de USD 12.375 millones y concentrándose en los plazos más cortos de 31 a 90 días, con un 27% de participación en este rango, mientras los depósitos de ahorros tuvieron un crecimiento anual del 3% con un monto de USD 8.904 millones.

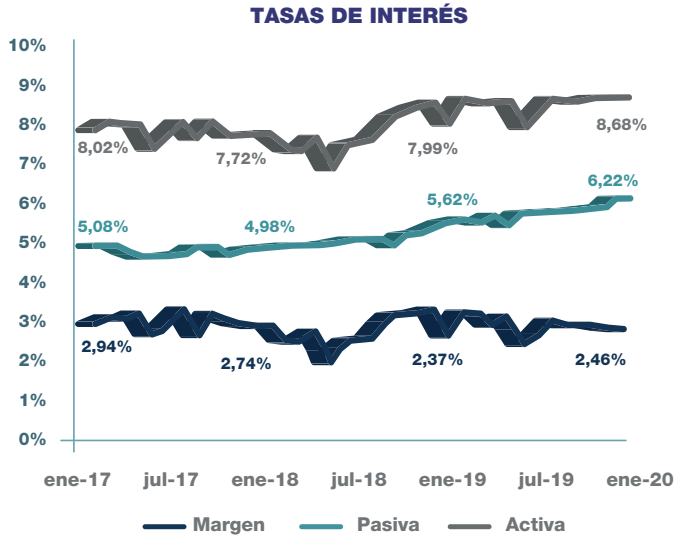
Esta situación comprimió bastante el margen de ganancia de las instituciones financieras, con unas tasas de depósitos a plazo agresivas, que llegaron en promedio al 6,22% y con una tasa activa promedio de cierre en el 8,68%, lo cual llevó a disminuir al margen, del 2,74% en 2018 al 2,46% en 2019.
En cuanto a indicadores, la banca cierra con un grado de absorción del margen financiero neto del 127,4%, bastante por encima del 100% pero más bajo que en 2018, cuando se ubicó en el 130%, impactado por la constitución de provisiones que realizaron las instituciones financieras. La liquidez se ha ido optimizando para 2019, con un promedio del 26% frente al 27,9% de 2018. Esto también se vio reflejado en la cuenta de obligaciones financieras, en la cual los bancos crecieron significativamente al buscar financiamiento local y del exterior, generando mejor apalancamiento y con un menor costo. Finalmente, la rentabilidad de la banca sigue siendo sostenida, cerrando 2019 con un ROE del 13,9% frente al 13,6% de 2018 y con un ROA del 1,38%, mostrando 0,03% de incremento frente al ejercicio económico anterior.

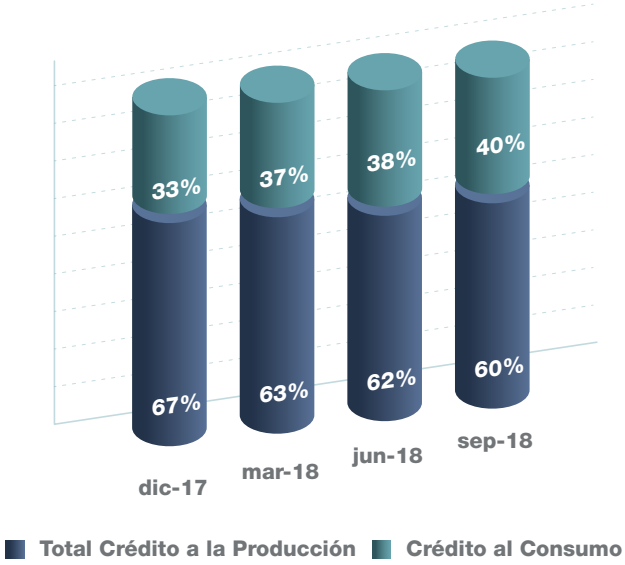
# INFORME FINANCIERO BGR




**Fuente: Asobank**



En consecuencia, el sistema financiero enfrenta 2020 con una economía vulnerable y aún dependiente de la capacidad de financiamiento del Estado para mantener liquidez, en la cual los retos serán mantener niveles adecuados de liquidez, potenciar las líneas de crédito externas ya desarrolladas, capitalizar los resultados con el compromiso de los accionistas y mantener los índices de rentabilidad.

## RESULTADOS FINANCIEROS BGR

BGR enfrentó grandes retos en 2019. La liquidez se estrechaba a inicios del año debido a la incertidumbre política; la diversificación de las fuentes de fondeo hacia componentes estables, fueron clave para asegurar un buen retorno y, mantener el ritmo de colocaciones, garantizó el crecimiento del Banco con un margen financiero adecuado a lo deseado por la institución.

El crecimiento en la participación de mercado fue el foco principal, de acuerdo con las estrategias comerciales de captación y colocación. Competimos en un mercado con una agresiva estrategia de tasas pasivas por parte de los bancos grandes y las cooperativas, que presionó el margen financiero. A pesar de aquello, logramos superar la meta presupuestaria y mantuvimos la fidelidad de nuestros clientes.

La cartera de crédito mantuvo un crecimiento ordenado y orientado hacia nuestro segmento militar, tanto en cartera de consumo y como en vivienda, y dimos nuestros primeros pasos hacia el segmento civil e incrementamos nuestra participación en cartera comercial. Las provisiones constituidas para activos de riesgo superaron el promedio del mercado, permitiendo absorber el deterioro de cartera inherente al crecimiento.

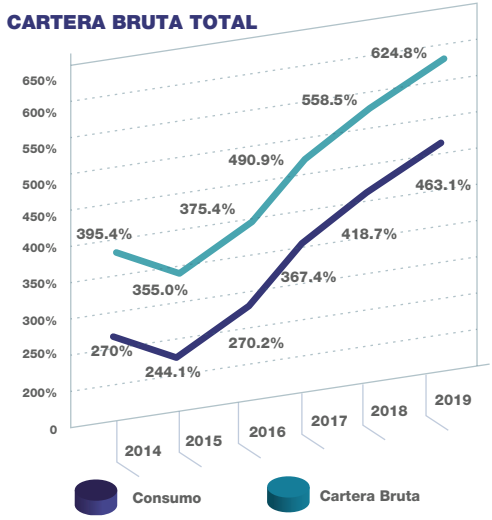
> **“REALIZAMOS UN EXCELENTE TRABAJO EN EFICIENCIA Y PRODUCTIVIDAD”**

Realizamos un excelente trabajo en eficiencia y productividad que se reflejó en el crecimiento anual del gasto del 0,96% en comparación del 8,34% del sistema y, a pesar de la reducción de algunas tarifas de ingresos por servicios, presentamos un crecimiento moderado. La liquidez fue fortalecida con la **inyección de recursos permanentes** del incremento de obligaciones financieras contraídas por el Banco y por el fortalecimiento de los recursos propios por la capitalización de las utilidades del ejercicio 2018.

Las inversiones en proyectos innovadores continuaron, se implementaron proyectos que mejoraron la eficiencia y el servicio al cliente, operamos el centro de cómputo alterno en dos oportunidades durante el año e incorporamos avances tecnológicos y de administración en nuestra operación. Los objetivos institucionales financieros, de servicio al cliente y de clima laboral fueron superados, ratificando que las estrategias implementadas por la organización fueron eficientes y efectivas e incrementaron el valor para nuestros accionistas.

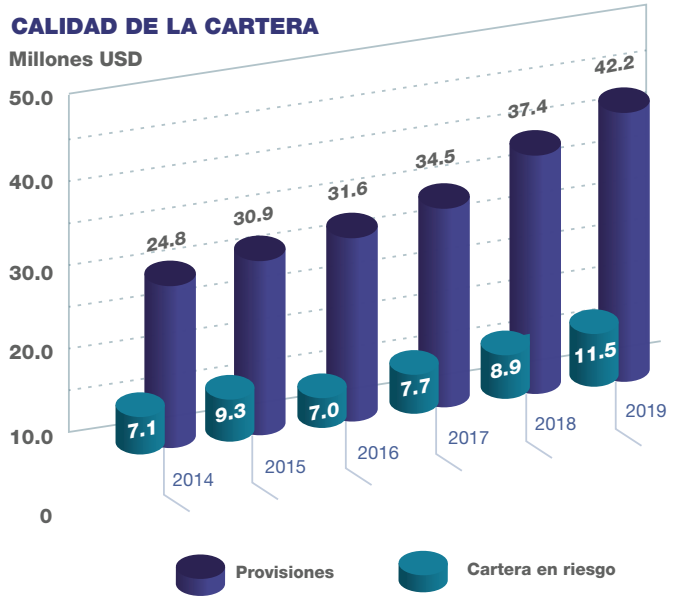
## ACTIVOS

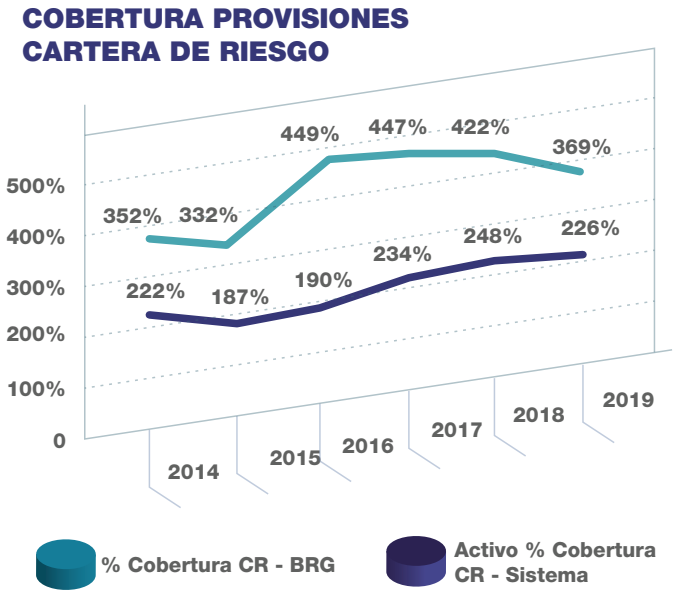
Los activos totales de la institución crecieron significativamente en un 13,5%, llegando a los USD 967 millones, siendo un crecimiento más agresivo al crecimiento promedio del mercado. De igual manera, en línea con la estrategia, la cartera total creció de USD 558 millones en 2018 a USD 624.8 millones en 2019, para lo cual, nuestro principal producto enfocado en el segmento de consumo, pasó de USD 418.7 millones en 2018 a USD 463 millones en 2019. Por su lado, la cartera comercial y la de vivienda, superaron los presupuestos planteados en USD 4 y USD 13 millones respectivamente.



El incremento de la colocación y de los servicios dentro de nuestro segmento militar y, además, el incremento también de participación de clientes en el segmento civil, nos llevó a aumentar la cartera en riesgo y por ende las provisiones, las cuales pasaron de USD 37,4 millones en 2018 a USD 42,2 millones en 2019. Sin embargo, acorde a nuestro manejo prudente del riesgo de crédito, mantuvimos excelentes niveles de cobertura de la cartera en riesgo, cerrando 2019 con una cobertura del 369% frente al sistema bancario que registró el 226%.

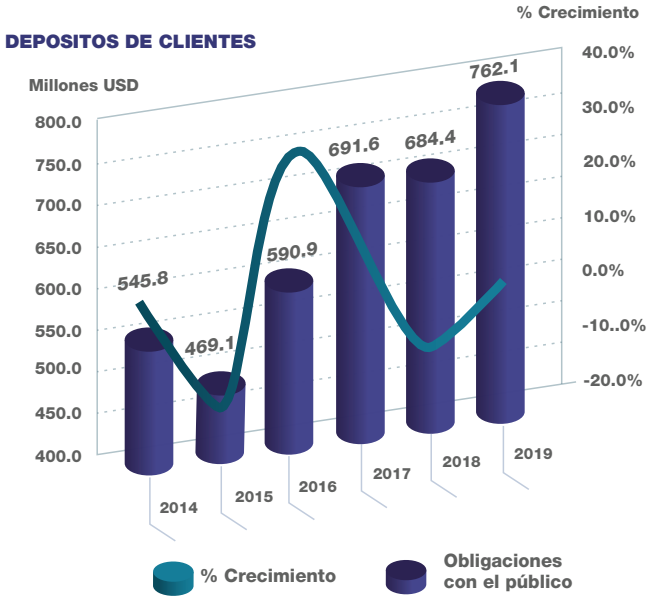
La cartera en riesgo del Banco se incrementó de 2018 al 2019, pasando de USD 8,9 millones a USD 11.5 millones, aumentando en consecuencia el indicador de morosidad que pasó de 1,59% a 1,83% en términos anuales, lo cual estuvo reflejando en su mayoría, por el incremento de mora de la cartera de consumo (2,09%) y de la cartera de vivienda (1,35%), ambos indicadores menores al promedio del mercado de 4,57% y 2,99%, respectivamente.



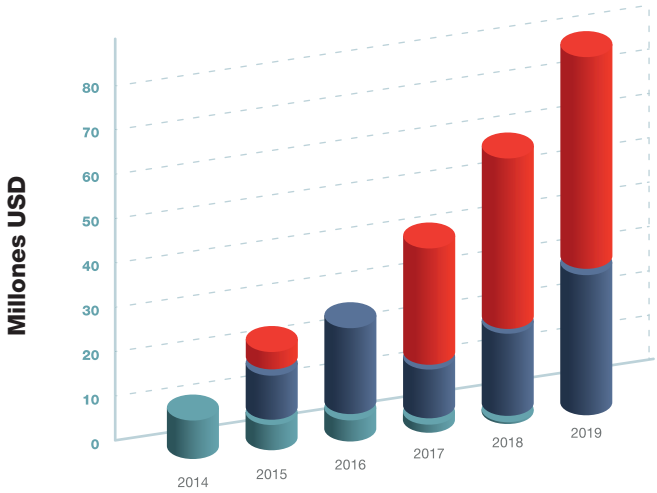
# PASIVOS

Los depósitos de clientes se han recuperado favorablemente en 2019, llegando a USD 762 millones, lo cual significó un incremento del 11,3% anual. Dentro de las obligaciones con el público, se han destacado los depósitos a plazo con USD 404,8 millones, seguido por las cuentas de ahorro con USD 298,7 millones y finalmente, las cuentas corrientes con USD 92,9 millones, depósitos que en el consolidado, estuvieron acorde con lo establecido en el presupuesto.




Debido a la concentración que mostraban las captaciones en depósitos a plazo y las tasas de interés que subían significativamente mes a mes, el Banco se vio forzado a planear estrategias de nuevas fuentes de fondeo entre los que sobresalieron las obligaciones

## OBLIGACIONES FINANCIERAS




| | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Bcos Locales | 0,0 | 3,9 | 0,0 | 27,3 | 38,7 | 49,4 |
| Bcos Exterior | 0,0 | 10,0 | 20,0 | 7,5 | 15,0 | 26,2 |
| CFN | 7,5 | 5,5 | 3,3 | 2,0 | 0,9 | 0,5 |

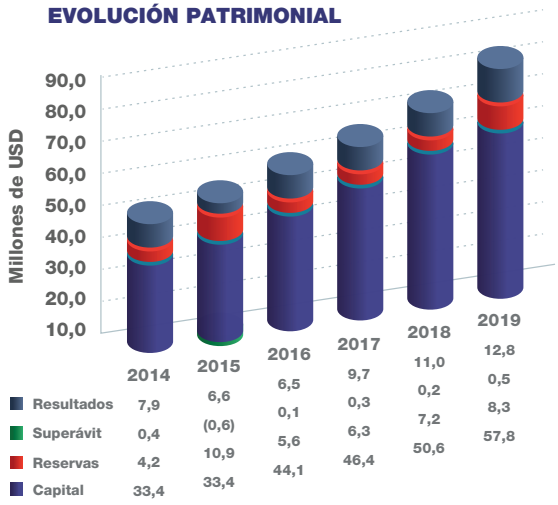
financieras locales e internacionales, buscando las mejores opciones de apalancamiento en plazo y en tasa de interés, que nos permitieron seguir creciendo en colocaciones y conservar un buen margen financiero. Las obligaciones financieras locales crecieron anualmente en un 28% llegando a los USD 49,4 millones, y las obligaciones financieras internacionales crecieron en un 75% anual, llegando a los USD 26,2 millones para el cierre de 2019.Las obligaciones financieras contraídas de largo plazo, nos permiten fortalecer el fondeo estable y fueron establecidas en los términos y condiciones previstas por la normativa vigente.

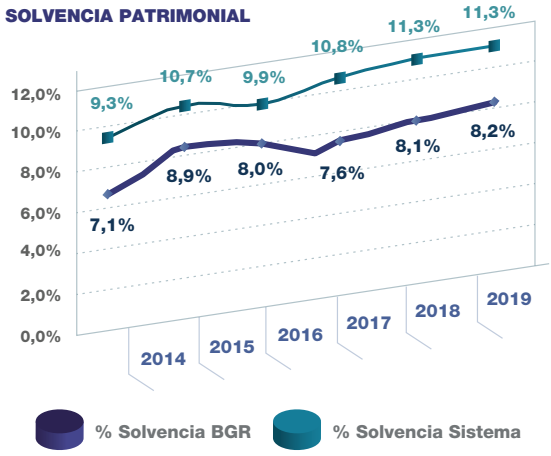
# PATRIMONIO Y RESULTADOS

En cuanto a la evolución del Patrimonio de BGR, se muestran resultados crecientes, cerrando el 2019 con una utilidad neta de USD 12,5 millones, con incrementos de capital y reservas legales acordes a la estrategia financiera de fortalecimiento y sostenibilidad patrimonial, estrategia que fue definida por los accionistas en la Junta General Ordinaria celebrada el 14 de marzo de 2019, lo que representó un incremento del patrimonio del 15.1%, superior al crecimiento del sistema que fue del 9.4%.

Retribuimos la confianza de nuestros accionistas por su inversión, con el pago de dividendos del 25% de los resultados del ejercicio 2018. No obstante que nuestro nivel de apalancamiento se mantiene por sobre el promedio del mercado, es necesario reducirlo con el sostenimiento de la estrategia de capitalización de utilidades y nuevos aportes de capital.

El indicador de patrimonio técnico se encuentra cercano al promedio del sistema y, además de la estrategia definida por los accionistas con ese importante objetivo, se vio fortalecido con la colocación de la segunda serie de la emisión de Obligaciones Convertibles en Acciones, por USD 4 millones.

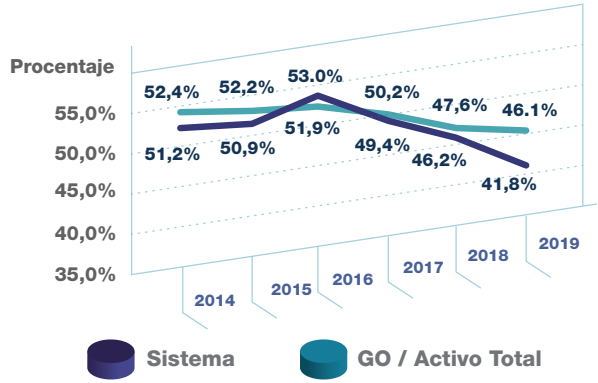


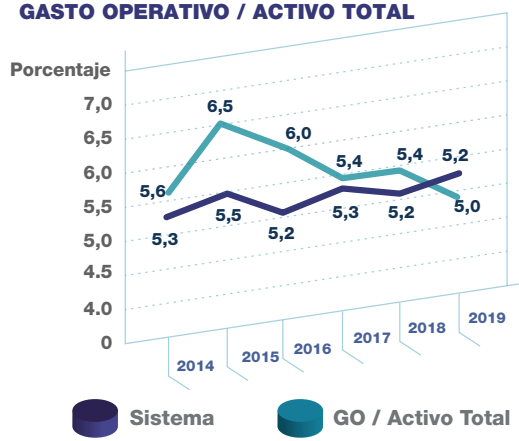
Hemos mantenido un esfuerzo permanente por mejorar nuestra eficiencia operativa y administrativa, mediante un riguroso proceso de presupuesto y control, como con la aplicación de varias medidas de control interno y de gestión administrativa para mejorar día a día la eficiencia, la cual se ha ido incrementando, llegando a reducir la relación del Gasto Operativo para el Ingreso Operativo, de 46,2% en 2018 al 41,8% en 2019, muy por debajo del sistema financiero el cual cerró el ejercicio con el 46,1%. De igual manera, el Gasto Operativo para el activo total, pasa de 5,4% en 2018 al 5,0% en 2019, siendo más eficiente que el sistema con cierre en 5,2%. Los ingresos por servicios y comisiones muestran una pendiente creciente desde 2017, cerrando 2019 con USD 14,7 millones, representando un crecimiento moderado del 1,7% anual.

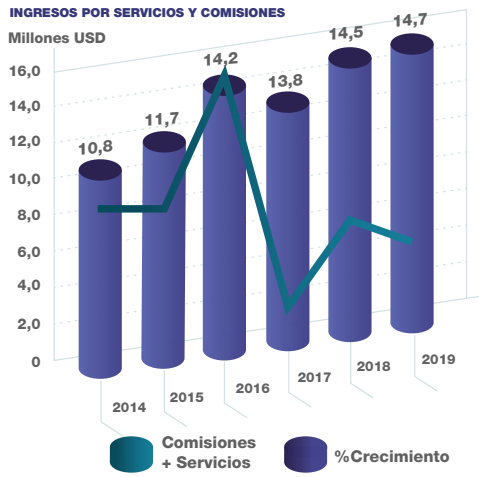
Los gastos operativos recogen el esfuerzo realizado en el mejoramiento continuo, la calidad en el servicio al cliente, el mejoramiento de la infraestructura tecnológica, el soporte operativo y el mantenimiento de canales de atención al cliente con el fin de facilitar su acceso y ampliar nuestros servicios.

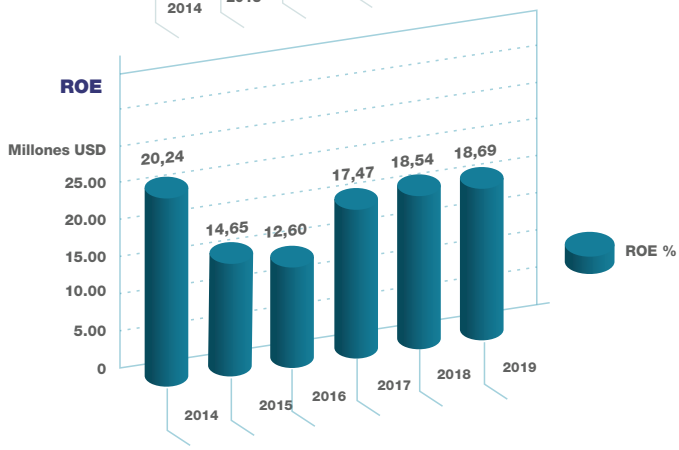
**GASTO OPERATIVO / INGRESO OPERATIVO**




**GASTO OPERATIVO / ACTIVO TOTAL**






La rentabilidad de BGR sigue siendo una de sus principales fortalezas, cerrando con una rentabilidad sobre el activo del 1,29%, un 0,02% superior a la de 2018 y con una rentabilidad sobre el patrimonio pasando del 18,54% de 2018 al 18,69% en 2019, lo cual demuestra la eficiencia del Banco, el buen manejo de los recursos escasos y la administración prudente del riesgo de crédito, manteniéndonos como uno de los bancos ecuatorianos más rentables y eficientes, generando el ser reconocidos por la revista EKOS, como el banco más eficiente con activos de hasta USD 1.000 millones en 2019.

En 2020 continuaremos trabajando en proyectos que mejoren la infraestructura tecnológica, fortalezcan la eficiencia operativa y potencialicen el negocio, ampliaremos la infraestructura geográfica a través de ATM´s y Agencias en las localidades en las cuales no tenemos presencia física aún, y continuaremos implementando el proyecto de transformación digital que nos llevará hacia un nuevo esquema de trabajo, acorde con las necesidades del mercado y al futuro de un nuevo concepto de banca.

## 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.

En consecuencia, 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, el riesgo de lavado de activos 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 de uno de los riesgos, contar con una herramienta que permita el seguimiento y la 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 a diciembre de 2019, determinó los siguientes niveles de exposición:**

| | |
|---|---|
| • **Riesgo de crédito:** | Moderado |
| • **Riesgo de mercado:** | Insignificante |
| • **Riesgo de liquidez:** | Menor |
| • **Riesgo operativo:** | Menor |
| • **Lavado de Activos:** | Menor |
| • **Riesgo consolidado:** | Menor |

Se puede apreciar que, durante 2019, el riesgo consolidado se mantiene en “menor”, ya que los indicadores de riesgo no registran variaciones significativas. Sin embargo, el riesgo de crédito se registra en “moderado” por el ingreso tardío de las acreditaciones del ISSFA, lo cual afectó ligeramente la morosidad de la cartera de consumo, a diciembre de 2019. El Directorio concluyó que el nivel de exposición de riesgo consolidado de BGR, está dentro del apetito de riesgo definido, y que los controles y mitigantes para los diferentes tipos de riesgo son adecuadamente administrados.

## PREVENCIÓN DE LAVADO DE ACTIVOS Y FINANCIAMIENTO DE DELITOS

De forma mensual durante 2019, la Unidad de Cumplimiento presentó al Comité de Cumplimiento y al Directorio, el avance del plan de la Unidad de Cumplimiento y el cumplimiento a las diferentes políticas que aplica el Banco de acuerdo con la normativa, tales como: “conozca a su cliente”, “conozca a su empleado”, “conozca a su accionista”, entre otras. Es importante destacar que, durante 2019 como parte de la política “conozca a su cliente” la Unidad de Cumplimiento identificó 24 casos de clientes con transacciones inusuales e injustificadas y reportó al respecto oportunamente, a la Unidad de Análisis Financiero y Económico (UAFE). Con la finalidad de evidenciar el cumplimiento normativo y de control interno, durante 2019 la Unidad de Cumplimiento fue auditada por parte Auditoría Interna y Auditoría Externa, las cuales emitieron informes favorables a la gestión realizada.

Finalmente, se debe mencionar que durante 2019, el Banco no recibió amonestaciones o sanciones por parte de los Organismos de Control.

# EDUCACIÓN FINANCIERA

El programa de Educación Financiera de BGR tiene como objetivo el “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, desarrollando una serie de actividades de comunicación, sensibilización y capacitación”

Bajo este marco de trabajo, durante 2019 se ejecutaron las siguientes actividades, logrando un alcance de 3198 personas capacitadas, entre clientes, colaboradores, niños y público en general:

| TIPO ACTIVIDAD | Canales | Resultados esperados | Peso | Alcance 2019 |
|---|---|---|---|---|
| Difusión de mensajes educativos | Redes sociales: facebook: bgr oficial | Contenidos publicados Mensualmente | 15% | 100% |
| Actividade con colaboradores | E-learning | 450 colaboradores capacitados (Por lo menos 50% de los módulos desarrollados) | 25% | 473 |
| Capacitación | Talleres presenciales | Público en general: 1080 personas | 20% | 1.046 |
| Educación financiera para niños | Talleres: Metodología alfatoun | 250 niños y niñas | 15% | 209 |

Adicionalmente, se ejecutó por primera ocasión el Programa de Desarrollo Personal y Económico, dirigido específicamente al personal militar próximo al retiro, que busca fortalecer las capacidades y competencias personales y económicas de los participantes, para afrontar los cambios de vida que podrían influir en su planificación personal y económica. En este programa participaron 458 personas.

Los resultados obtenidos en la ejecución de este programa son por demás alentadores y nos invitan a reforzar y mantener esta iniciativa durante el próximo año, afianzando así la relación y confianza con nuestros clientes militares en esta etapa de su vida.

# SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL

Nuestro objetivo es mantener el bienestar integral de los colaboradores. Por ello durante 2019, la gestión de Seguridad y Salud Ocupacional incorporó un nuevo esquema denominado “Organización Saludable”. A través de este enfoque, se desarrollaron actividades para el cuidado de la salud física y emocional, manteniéndolas a lo largo de todo el año y siendo desplegadas en todas las oficinas del Banco a nivel nacional.

Se diseñaron e implementaron campañas como “BGR en Movimiento”, “BGR Come Sano”, “BGR Te Cuida”, entre muchas otras, destinadas al ejercicio físico, nutrición, prevención de enfermedades respiratorias y manejo del estrés, sin dejar de lado la realización de exámenes y chequeos médicos, chequeos visuales, plan de vulnerabilidades, prevención de consumo de drogas, prevención de VIH – SIDA y salud sexual y reproductiva.

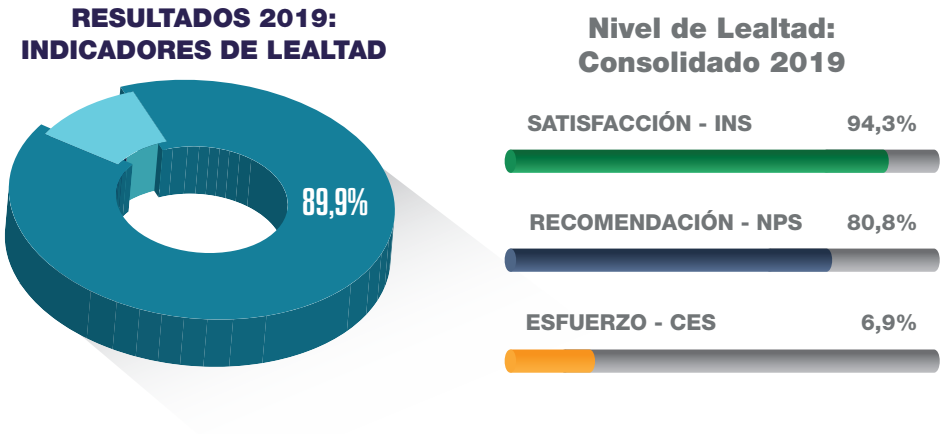
**“SE IMPLEMENTARON CAMPAÑAS COMO BGR EN MOVIMIENTO”**

Como parte de la gestión de Seguridad y Salud Ocupacional, se implementaron además los lactarios en función de lo aplicable en cada localidad, a través del Programa de Maternidad y Lactancia; y, se realizó la evaluación psicosocial a todo el personal del Banco, complementada por el levantamiento de fichas socioeconómicas de los colaboradores de las oficinas de Quito y Guayaquil.

Paralelamente, se mantuvieron las inspecciones, las capacitaciones, la gestión con Comités Paritarios y las demás actividades aplicables según la normativa, todo ello encaminado a cuidar la salud y la seguridad de los colaboradores, pues para BGR la Seguridad y Salud Ocupacional no son únicamente un requerimiento normativo, sino una preocupación genuina por las personas.

# SERVICIO AL CLIENTE

BGR ha desarrollado varias estrategias que han permitido incrementar los indicadores de Lealtad de sus clientes y colaboradores, alcanzando niveles de excelencia en los principales indicadores de gestión en 2019, según se detalla a continuación:




Los resultados mencionados, se generan a partir de todas las evaluaciones de servicio desarrolladas durante todo el año, tanto para cliente interno como para nuestro cliente externo, como consta en el siguiente detalle:

| MEDICIÓN | Muestra | NPS | INS | CES | Lealtad |
|---|---|---|---|---|---|
| Gestión de Oficinas | 12.204 | 85,15% | 96,9% | 1,3% | 93,9% |
| Canales Electrónicos | 1.160 | 75,8% | 91,2% | 10,1% | 86,2% |
| Otra Áreas de Negocio | 972 | 80,7% | 91,5% | 9,2% | 88% |
| Cliente Interno | 6.360 | 73,5% | 90,3% | 16,6% | 83,2% |
| Resultado General | 20.696 | 80,8% | 94,3% | 6,9% | 89,9% |

El principal hito marcado en 2019 en este capítulo, fue el lanzamiento de la Guía de Experiencia BGR, la que define los lineamientos clave de gestión y permite enfocar los esfuerzos de la organización en los aspectos más relevantes, para mejorar la experiencia de clientes y colaboradores.

Adicionalmente, se trabajó en la generación de acciones permanentes de mejora, acorde con los motivos de recomendación y los comentarios de los clientes, obtenidos mensualmente a través de encuestas de satisfacción. La retroalimentación a colaboradores es continua y se genera con el objetivo de fortalecer la cultura de servicio e incrementar el indicador de Lealtad de nuestros clientes civiles y militares.

Otro aspecto básico que contribuyó a generar los resultados esperados, fue la formación de personal mediante el despliegue de la "Escuela de Servicio", en la cual se imparten conocimientos y técnicas fundamentales para la generación de experiencias positivas, a todos los colaboradores del Banco.

## COMITÉ DE ÉTICA

BGR fortalece los valores organizacionales constantemente y genera acciones para alinear los valores personales con los definidos en su cultura corporativa. A través de los valores y sus comportamientos asociados, el Banco avala el cumplimiento de las normas y los principios éticos, que inspiran la conducta de todos los colaboradores en las diferentes acciones del día a día.

En 2019 no se generaron situaciones puntuales de gravedad que ameriten ser analizadas en el Comité de Ética, siendo esta una garantía de la integridad con la que se gestionan los diferentes procesos, con una permanente preocupación por el recurso humano.
A continuación, las palabras del señor Presidente del Comité de Ética de BGR, Cpnv. (r) Raúl Crosby de la Torre:

Con un saludo muy cordial, me es grato informar a Ud. que el Comité de Ética de nuestro Banco, ha cumplido durante el ejercicio económico 2019, una muy importante actividad innovadora y productiva:

Nuestro Comité diseñó una guía interna de trabajo, orientada a fortalecer la importancia de este órgano, desarrollando acciones que promuevan una activa participación, conocimiento y adoctrinamiento de todos los miembros del Banco, para estimular su empeño por alcanzar la **EXCELENCIA ÉTICA.**

Con este anhelo de **PARTICIPACIÓN Y ADOCTRINAMIENTO**, se cumplieron tres sesiones, con actividades cuyo rumbo básico ha sido el **OBJETIVO** que nos hemos propuesto, el cual es:

LOGRAR QUE EL BGR LLEGUE A SER CONSIDERADO COMO:

# EL BANCO MÁS ÉTICO DEL ECUADOR

Hemos establecido dicha aspiración como el objetivo fundamental, porque consideramos que éste es el requisito imprescindible para que nuestra Institución pueda alcanzar el nuevo OBJETIVO ESTRATÉGICO, propuesto por la Administración desde el año pasado y que fue aprobado por el Directorio, el mismo que es: “SER EL MEJOR BANCO DEL ECUADOR”.

El diseño de nuestra DOCTRINA ÉTICA se está conduciendo en base a “Pláticas sobre conceptos ético-filosóficos”, en las que hemos conseguido la PARTICIPACIÓN de algunos invitados internos y externos, con muy importantes y amenos diálogos.

Complementariamente, con este afán de EXCELENCIA, estamos realizando un prolijo trabajo de revisión y mejoramiento del CÓDIGO DE ÉTICA, buscando que sea una verdadera GUÍA DE DOCTRINA actualizada, muy comprensible y convincente.Este proceso tan optimista, ha exigido mucho tiempo de trabajo extraordinario y un gran esfuerzo, que sólo puede dar sus frutos, si logramos un convencimiento compartido y cooperación activa de los miembros del Banco, en todos sus niveles.

## COMITÉ DE RETRIBUCIONES

Con relación a las remuneraciones, compensaciones y otros beneficios de sus administradores, en cumplimiento de la política interna de Administración Salarial, en 2019 se realizaron ajustes salariales a 274 colaboradores del Banco. El ajuste promedio en la masa total de colaboradores, fue del 2.97% y el ajuste promedio de sueldo básico más remuneración variable, del 2.94%.

En la sesión llevada a cabo en 2019, el Comité de Retribuciones analizó los siguientes puntos:

- Indicadores generales del mercado salarial ecuatoriano.
- Incrementos salariales de BGR para 2019.
- Las desviaciones salariales, según política vigente de BGR.
- Comparación de puestos gerenciales con el mercado salarial, con muestras de instituciones financieras grandes y medianas.

Realizado el análisis de los datos entregados, el Comité de Retribuciones resolvió comparar los cargos de BGR con la muestra de Bancos medianos, a partir del siguiente ejercicio económico. No obstante, el Comité considera que en 2019, la administración salarial del Banco General Rumiñahui S.A. estuvo enmarcada en los límites aceptables y guarda consistencia con los niveles de riesgo definidos por la organización.

# DETALLE DE CIFRAS MÁS RELEVANTES DE 2019 (GOBIERNO CORPORATIVO)

## MONTO PAGADO EN REMUNERACIONES

| DETALLE | VALOR |
|---|---|
| No. colaboradores | 549 |
| Total gastos remuneraciones | 11.145.754,26 |

## MONTO PAGADO EN REMUNERACIONES A GERENCIAS:

| DETALLE | VALOR |
|---|---|
| No. colaboradores | 11 |
| Total gastos remuneraciones equipo gerencial | 1.335.281,85 |

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

| DETALLE | VALOR |
|---|---|
| Total gastos remuneraciones | 11.145.754,26 |
| Total gastos personal | 14.877.030,06 |
| | 74.92% |

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

| DETALLE | VALOR |
|---|---|
| Total gastos remuneraciones equipo gerencial | 1.335.281,85 |
| Total gastos personal | 14.877.030,06 |
| | 8.98% |

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

| DETALLE | VALOR |
|---|---|
| Total gastos remuneraciones | 11.145.754,26 |
| Total gastos personal | 4.311.413,84 |
| | 25.15% |

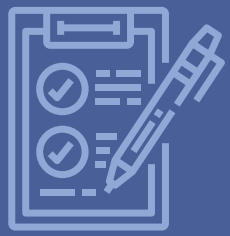
## PORCENTAJE DE LA CUENTA DE REMUNERACIONES DE GERENCIAS CONTRA EL TOTAL DE LA CUENTA DE GASTOS 45:

| DETALLE | VALOR |
|---|---|
| Total gastos remuneraciones equipo gerencial | 1.335.281,85 |
| Total cuenta gastos | 44,311,413.84 |
| | 3.01% |

# RESULTADOS DE CLIMA LABORAL

BGR evoluciona y para 2019, sustituye la herramienta de medición de Clima Laboral por la de “Habits”, encuesta que permite medir el bienestar de los colaboradores desde tres diferentes perspectivas: CARE relacionada con el cuidado en las actividades personales, equilibrio y alimentación; TRABAJO en lo que respecta al liderazgo, equipo y herramientas; y, ORGANIZACIÓN que mide nivel de orgullo de los colaboradores, ambiente y cultura. Los insumos generados en la encuesta, sin duda son pilares de acción para fortalecer aspectos que contribuyen al bienestar de la GENTE BGR.

No cabe duda de que la motivación de los colaboradores constituye un factor importante en el éxito de las organizaciones, por lo que para BGR el Clima Laboral se ha establecido como un pilar estratégico para el logro sostenido de sus objetivos.



## INFORMES DE AUDITORÍA INTERNA

Con relación al Informe de Auditoría Interna respecto de la evaluación del Ambiente de Control Interno del Banco, se incluye el cumplimiento de los controles para la prevención de lavado de dinero y el financiamiento del terrorismo. Dicho Informe fue puesto en nuestro conocimiento, en el cual los principales riesgos del Banco están identificados y siendo mitigados adecuadamente, conforme los diferentes planes de acción que acuerda la Administración del Banco con el Auditor Interno.

## COMITÉ DE AUDITORÍA

El Comité de Auditoría sesionó periódicamente durante 2019, sin que existan eventos de relevancia que informar a la Junta General de Accionistas.

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 que se encuentran descritas en los distintos Manuales de Procedimientos. Como resultado de las revisiones llevadas a cabo, no se han realizado transacciones con accionistas, directores o administradores de 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 generar información confiable solicitada por los organismos de control.

Nuestra apreciación respecto del Ambiente de Control Interno de Banco General Rumiñahui S.A., es que se incorporan las mejores prácticas bancarias y que estas funcionan de conformidad con los lineamientos estratégicos establecidos por el Banco.

# EL FUTURO

Estamos en un momento complejo dada la coyuntura política y económica del país. A esto se suma el cambiante entorno social, en el que el componente digital es cada vez más exigente. BGR debe sostener sus altos estándares de calidad de servicio y adaptarse, rápidamente, a las tendencias tecnológicas actuales, manteniendo resultados financieros sólidos. La combinación de estos factores plantea grandes y complejos retos para el futuro. Sin duda, la capacidad de los colaboradores del Banco nos llevará a cumplir y superar las metas trazadas.

El Segmento Militar en el que BGR es el líder, tiene todavía potencial de crecimiento para lo cual debemos desarrollar mejores productos y servicios que faciliten la vida a nuestros clientes militares. En esa misma línea, tenemos un reto muy importante con nuestros cerca de 100.000 clientes civiles, en especial en el segmento de personas naturales a quienes debemos mejorar nuestra oferta de valor.

El objetivo de BGR es superar el billón de dólares en activos para el ejercicio económico 2020.

Debemos seguir trabajando muy fuerte en el manejo de los pilares estratégicos del Banco, esto es, una gestión financiera prudente y responsable, continuar y apoyar la nueva estrategia de relación con nuestros clientes a través del modelo de experiencia y promover un clima laboral adecuado, a través del cual los colaboradores aporten genuinamente con lo mejor que tienen. De esta manera nos encaminamos a cumplir la Visión de BGR de “ser el mejor banco del país”.

Atentamente,
GRAD. Javier Pérez Rodríguez
**PRESIDENTE DEL DIRECTORIO**

BGR
REFIERE Y GANA
PERSONAS
EMPRESAS
APROVECHA NUESTRAS PROMOCIONES
DELL
BGR
BANCO GENERAL RUMIÑAHUI
TODO EL BANCO EN SUS MANOS

# ESTADOS FINANCIEROS

Ing.José Julio Rivera
**AUDITOR INTERNO BGR**

# 06 ESTADOS FINANCIEROS

## INFORME DEL AUDITOR INTERNO:

**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 2019.

### 1.- INFORME SOBRE LOS ESTADOS FINANCIEROS

He auditado el Balance General del Banco General Rumiñahui S.A. con corte al 31 de diciembre del 2019 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 las 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 2019.

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 estos 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 2019, 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.

## LA ADMINISTRACIÓN DEL BANCO CUMPLIÓ LAS POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS NECESARIOS

## 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 el Art. 9 de la Sección III del Capítulo II del Título XXI del Libro I de la Codificación de Normas de la Superintendencia de Bancos y de la Junta Bancaria, relativas a mis funciones como auditor interno, informo que durante el año 2019 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:

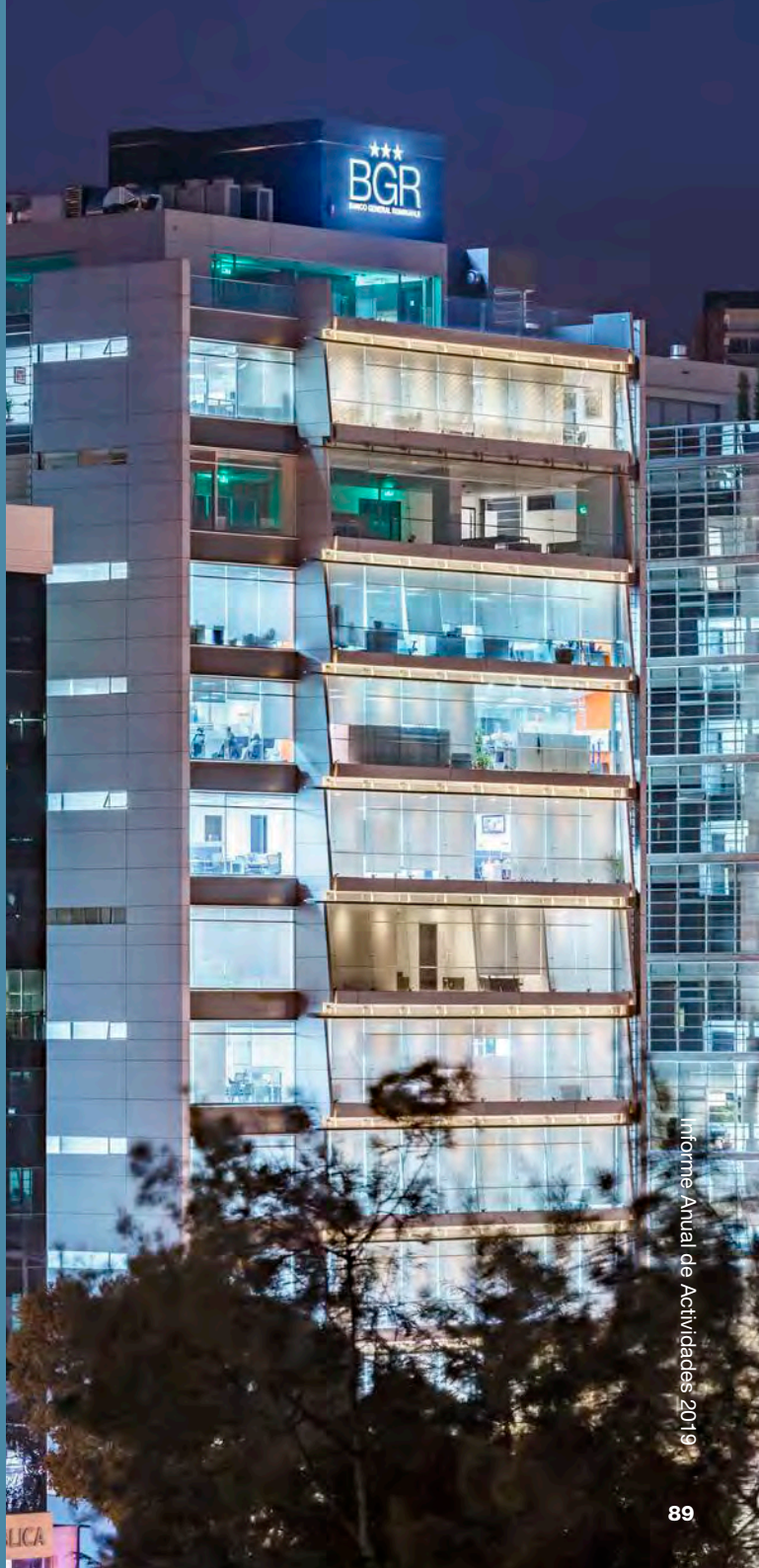
- La administración del Banco cumplió las políticas y procedimientos necesarios para la implementación de una gestión prudente, basada en conceptos de “Buen Gobierno Corporativo”.
- En el período examinado, la administración del Banco cumplió con las Resoluciones de la Junta General de Accionistas, con las emitidas por el Directorio y por nuestra entidad de control.
- Durante el año 2019, 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.
- 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.
- 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 adecuados y se ajustan a los requerimientos establecidos por las entidades de control. Auditoría interna evaluó 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 realizan en el Banco. En mi opinión, las políticas, normas y procedimientos aplicados por el Banco cumplen apropiadamente con el objetivo 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**



pwc

## INFORME DE LOS AUDITORES INDEPENDIENTES SOBRE ESTADOS FINANCIEROS RESUMIDOS

A los Accionistas y Miembros del Directorio de

Banco General Rumiñahui S.A.

Quito, 21 de febrero del 2020

### Opinión

Los estados financieros resumidos del Banco General Rumiñahui S.A., los cuales comprenden el balance general resumido al 31 de diciembre de 2019 y el estado de resultados resumido por el año terminado en esa fecha, se derivan de los estados financieros auditados del Banco General Rumiñahui S.A. por el año terminado el 31 de diciembre de 2019.

En nuestra opinión, los estados financieros resumidos adjuntos son consistentes, en todos los aspectos materiales, con los estados financieros auditados, preparados sobre la base de normas contables y disposiciones específicas establecidas por la Superintendencia de Bancos del Ecuador y la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera.

### Estados financieros resumidos

Los estados financieros resumidos no contienen todas las revelaciones requeridas de acuerdo con normas contables y disposiciones específicas establecidas por la Superintendencia de Bancos del Ecuador y la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera. Por lo tanto, la lectura de los estados financieros resumidos y de este informe del auditor independiente, no sustituye la lectura de los estados financieros auditados y del respectivo informe del auditor independiente.

### Estados financieros auditados y nuestro respectivo informe

Con fecha 21 de febrero del 2020, emitimos nuestro informe de auditoría que contiene una opinión no calificada sobre los estados financieros del Banco General Rumiñahui S.A. al 31 de diciembre del 2019. Dicho informe también incluye los asuntos significativos de auditoría que de acuerdo a nuestro juicio profesional fueron aquellos asuntos de mayor importancia identificados en nuestra auditoría de los estados financieros del período actual.

### Responsabilidades de la administración por los estados financieros resumidos

La Administración del Banco General Rumiñahui S.A. es responsable de la preparación de estos estados financieros resumidos, preparados sobre la base de normas contables y disposiciones específicas establecidas por la Superintendencia de Bancos del Ecuador y la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera.

### Responsabilidades del auditor

Nuestra responsabilidad es expresar una opinión sobre si los estados financieros resumidos son consistentes, en todos los aspectos materiales, con los estados financieros auditados, basados en nuestros procedimientos, los cuales fueron efectuados de acuerdo con la Norma Internacional de Auditoría 810 (NIA 810) "Compromisos para reportar sobre Estados Financieros Resumidos".

PricewaterhouseCoopers

No. de Registro en la Superintendencia
de Bancos: AE-V1V1

Juan Carlos Sáenz P.
Socio
No. de Licencia Profesional: 17-223

*PricewaterhouseCoopers del Ecuador Cía. Ltda., Avenida 6 de Diciembre y Boussingault, Edificio T6, Piso 14.*
*Quito – Ecuador.*
*T: (593-2) 3829-390*

**Informe Auditores Independientes sobre Estados Financieros Resumidos**

## INFORME 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 siguientes políticas: conozca a su cliente, conozca a su colaborador, conozca a su mercado, conozca a su corresponsal, accionista, proveedor y capacitación. El Comité de Cumplimiento sesionó todos los meses durante el 2019 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 las 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 capacítese. Las principales actividades que desarrolló el área de Cumplimiento durante el año 2019 con respecto a la aplicación de políticas fueron:

- Conozca a su cliente. La Unidad de Cumplimiento cuenta con la herramienta Monitor Plus, que se especializa en la detección de transacciones inusuales. El sistema emite señales de alerta en base a factores de riesgo que presentan los clientes 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 a los organismos 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 2019 se elaboró el reporte de conocimiento de mercado dentro del cual se analizaron las diferentes variables macroeconómicas 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 legal vigente.

**Capacitación.** En el año 2019 el 98% del personal fue capacitado a través de un proceso que se realizó mediante charlas presenciales así como también por un aplicativo virtual.

**Matriz de riesgos de Lavado de Activos.**

La Unidad de Cumplimiento gestionó la matriz de riesgos de lavado de activos del Banco, en la cual se realiza 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.

Se debe resaltar que, en el año 2019, al igual que en años anteriores, el Banco no recibió amonestaciones o sanciones de los organismos de control, relacionadas al control de este riesgo.

**ATENTAMENTE:**

Ing. Freddy Salas Guevara
**Oficial de Cumplimiento Principal**

PCR | PACIFIC CREDIT RATING

**“Prestigio, Rapidez y Respuesta Ágil”**

# CERTIFICA

Que el Comité de Calificación de Riesgo No.256.2019 celebrado el 22 de Noviembre de 2019, con el análisis de la información financiera al 30 de Septiembre de 2019, acordó asignar la siguiente categoría de calificación al Banco General Rumiñahui S.A.

# “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 22 días del mes de Noviembre de 2019.

Econ. Santiago Coello
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, y la misma no implica recomendación para comprar, vender o mantener un valor; ni una garantía de pago del mismo; ni estabilidad de su precio”*

**Certificado**
**Calificación de Riesgos**
**BGR AAA.**

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

| COD | DETALLE | DIC-18 | DIC-19 | CREC |
|---|---|---|---|---|
| Activos | | | | |
| 11 | Fondos Disponibles | 175.928.123 | 214.863.363 | 22,1% |
| 12 | Operaciones Interbancarias | - | - | 0,0% |
| 13 | Inversiones | 112.275.912 | 123.495.191 | 10,0% |
| 14 | Cartera de créditos neta | 521.095.728 | 582.565.184 | 11,8% |
| | Por vencer | 549.641.774 | 613.350.712 | 11,6% |
| | Vencido | 2.954.814 | 3.245.758 | 9,8% |
| | No devenga | 5.921.919 | 8.210.824 | 38,7% |
| 1499 | Provisión | (37.422.779) | (42.242.111) | 12,9% |
| 15 | Deudores por Aceptación | - | - | 0,0% |
| 16 | Cuentas por Cobrar | 4.299.855 | 5.470.796 | 27,2% |
| 17 | Bienes realizables, adjudicados por pago de arrendamiento mercantil y no utilizados por la institución | 312.941 | 723.025 | 131,0% |
| 18 | Propiedad y Equipo | 6.101.085 | 6.133.283 | 0,5% |
| 19 | Otros Activos | 31.791.346 | 33.910.377 | 6,7% |
| **TOTAL ACTIVOS** | | 851.804.989 | 967.161.218 | 13,5% |

| COD | DETALLE | DIC-18 | DIC-19 | CREC |
|---|---|---|---|---|
| **Pasivos** | | | | |
| 21 | Obligaciones con el Público | 684.426.964 | 762.108.448 | 11,3% |
| 2101 | Depósitos a la Vista | 354.114.795 | 357.324.330 | 0,9% |
| 2103 | Depósitos a Plazo | 330.312.169 | 404.784.118 | 22,5% |
| 22 | Operaciones Interbancarias | - | - | 0,0% |
| 23 | Obligaciones Inmediatas | 6.297.250 | 2.231.877 | -64,6% |
| 24 | Aceptaciones en Circulación | - | - | 0,0% |
| 25 | Cuentas por Pagar | 28.038.620 | 33.350.405 | 18,9% |
| 26 | Obligaciones Financieras | 54.621.784 | 76.089.097 | 39,3% |
| 27 | Valores en Circulación | - | - | 0,0% |
| 28 | Obligaciones Convertibles | 5.734.628 | 9.698.884 | 69,1% |
| 29 | Otros Pasivos | 3.683.040 | 2.291.365 | 16,5% |
| **TOTAL PASIVOS** | | 782.802.285 | 887.770.076 | 13,4% |

| COD | DETALLE | DIC-18 | DIC-19 | CREC. |
|---|---|---|---|---|
| **Patrimonio** | | | | |
| 31 | Capital Social | 50.550.402 | 57.834.542 | 14,4% |
| 33 | Reservas | 7.209.767 | 8.288.899 | 15,0% |
| 35 | Superávit por Valuaciones | 234.526 | 466.026 | 98,7% |
| 36 | Resultados | 11.008.010 | 12.801.676 | 16,3% |
| 3601 | Acumulados | 216.691 | 298.501 | 37,8% |
| 3603 | Del Ejercicio | 10.791.318 | 12.503.175 | 15,9% |
| **TOTAL PATRIMONIO** | | 69.002.704 | 79.391.143 | 15,1% |

1,235.01
0.00
25,187.70
7,645.05
210.95
12,411.80
149.16
27,752.93
23.26
1.41%
208.87
1,235.01
0.00
207.70
210.95
207.70

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

| COD | DETALLE | DIC-18 | DIC-19 | CREC |
|---|---|---|---|---|
| 51 | Intereses y Descuentos Ganados | 78.814.211 | 88.180.892 | 11,9% |
| 41 | Intereses Causados | 22.709.752 | 30.204.000 | 33,0% |
| **MARGEN NETO DE INTERESES** | | **56.104.459** | **57.976.892** | **3,3%** |
| 52 | Comisiones Ganadas | 4.118.663 | 4.348.003 | 5,6% |
| 53 | Utilidades Financieras | 1.711.312 | 3.249.193 | 89,9% |
| 54 | Ingresos por Servicios | 10.211.061 | 10.293.015 | 0,8% |
| 42 | Comisiones Causadas | 460.996 | 556.183 | 20,6% |
| 43 | Pérdidas Financieras | 197.406 | 195.353 | -1,0% |
| **MARGEN BRUTO FINANCIERO** | | **71.487.094** | **75.115.567** | **5,1%** |
| 44 | Provisiones | 13.413.673 | 13.409.999 | 0,0% |
| **MARGEN NETO FINANCIERO** | | **58.073.421** | **61.705.568** | **6,3%** |
| 45 | Gastos de Operación | 43.891.938 | 44.311.414 | 1,0% |
| **MARGEN DE INTERMEDIACIÓN** | | **14.181.483** | **17.394.154** | **22,7%** |
| 55 | Otros Ingresos Operacionales | 134.306 | 63.759 | -52,5% |
| 46 | Otras Pérdidas Operacionales | 47.997 | 222.005 | 362,5% |
| **MARGEN OPERACIONAL** | | **14.267.792** | **17.235.908** | **20,8%** |
| 56 | Otros Ingresos | 3.404.389 | 3.343.775 | -1,8% |
| 47 | Otros Gastos y Pérdidas | 728.181 | 693.568 | -4,8% |
| 48 | Impuestos y Participación a Empleados | 6.152.681 | 7.382.941 | 20,0% |
| **UTILIDAD** | | **10.791.318** | **12.503.175** | **15,9%** |

ESTADO DE FLUJOS
ESTADO DE FLUJOS
ESTADO DE FLUJOS

**BANCO GENERAL RUMIÑAHUI S.A.**
**ESTADO DE FLUJOS DE EFECTIVO**
**DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE**
**DE 2019 EN US DÓLARES**

| DETALLE | DIC-19 |
|---|---|
| **FLUJO DE CAJA DE ACTIVIDADES DE OPERACIÓN:** | |
| Intereses y Descuentos Ganados | 87.646.482 |
| Comisiones Ganadas | 4.348.003 |
| Intereses Causados | (28.136.620) |
| Comisiones Causadas | (556.183) |
| Pagos Operativos y a Empleados | (43.492.789) |
| Utilidades Financieras, neto | 3.057.151 |
| Otros Ingresos Operacionales | 10.971.877 |
| Otros Gastos No Opercionales, neto | (1.697.098) |
| **EFECTIVO NETO PROVENIENTE DE ACTIVIDADES DE OPERACIÓN** **antes de cambios en activos y pasivos operativos** | 32.140.824 |
| **CAMBIOS EN ACTIVOS Y PASIVOS OPERATIVOS:** | |
| Incremento de inversiones negociables y disponibles para la venta. | (6.545.344) |
| Incremento de cartera de créditos. | (74.152.169) |
| Incremento de Obligaciones con el Público | 77.681.484 |
| Disminución de Obligaciones Inmediatas | (4.065.373) |
| **EFECTIVO NETO PROVENIENTE DE ACTIVIDADES DE OPERACIÓN** | **25.059.422** |
| **Flujos de Caja en Actividades de Inversión:** | |
| Incremento Fondo de Liquidez | (6.867.969) |
| Incremento de bienes adjudicados por pago, de arrendamiento mercantil y no utilizados por la institución, neto | (367.721) |
| Incremento de propiedades y equipo, neto | (1.234.680) |
| Incremento en gastos diferidos | (653.127) |

| | |
|---|---|
| **EFECTIVO NETO PROVENIENTE DE ACTIVIDADES DE INVERSIÓN** | **(9.123.497)** |
| **FLUJOS DE CAJA DE ACTIVIDADES DE FINANCIAMIENTO:** | |
| Disminución de efectivo proveniente en actividades de financiamiento | 364 |
| Incremento de obligaciones financieras, valores en circulación y otras obligaciones | 25.431.569 |
| Dividendos pagados, neto | (2.432.619) |
| **EFECTIVO NETO PROVENIENTE DE ACTIVIDADES DE FINANCIAMIENTO** | **22.999.314** |
| **FLUJO DE ACTIVO NETO** | **38.935.240** |
| **FONDOS DISPONIBLES:** | |
| Incremento neto, durante el año | 38.935.240 |
| Saldo al Comienzo del Año | 175.928.123 |
| **SALDO DE EFECTIVO AL FINAL DEL AÑO** | **214.863.363** |

CONCILIACIÓN
CONCILIACIÓN
CONCILIACIÓN

**ESTADOS DE FLUJO DE EFECTIVO**
**DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2019**
**EN US DÓLARES**

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

| FLUJO DE ACTIVO NETO | DIC-19 |
|---|---|
| Utilidad Neta | 12.503.175 |
| **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 | 13.409.999 |
| Depreciaciones y amortizaciones | 3.786.009 |
| Provisión Jubilación Patronal | 352.166 |
| Utilidad en venta de bienes, neto | (144.984) |
| Utilidad diferida en venta de cartera castigada | (171.396) |
| Reversos provisiones de activos de riesgo | (340.129) |
| Otros | 8.454.562 |
| **Cambios en Activos y Pasivos:** | |
| Cuentas por cobrar | (1.871.399) |
| Otros Activos | (6.363.466) |
| Cuentas por pagar | 2.025.532 |
| Otros Pasivos | 500.755 |
| **EFECTIVO NETO PROVENIENTE DE ACTIVIDADES DE OPERACIÓN, ANTES DE CAMBIOS EN ACTIVOS Y PASIVOS OPERACIONALES** | 32.140.825 |

**BANCO GENERAL RUMIÑAHUI S.A.**
**RELACIÓN ENTRE EL PATRIMONIO TÉCNICO TOTAL Y LOS ACTIVOS Y CONTINGENTES PONDERADOS POR RIESGO**
**EN US DOLARES**
**AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2019**

| CONFORMACIÓN DEL PATRIMONIO TÉCNICO TOTAL | | |
|---|---|---|
| **PATRIMONIO TÉCNICO** | | |
| A | TOTAL PATRIMONIO TÉCNICO PRIMARIO | 66.123.440 |
| B | TOTAL PATRIMONIO TÉCNICO SECUNDARIO | 23.813.377 |
| C | A+B(**) PATRIMONIO TÉCNICO TOTAL | 89.936.818 |
| D | DEDUCCIONES AL PATRIMONIO TÉCNICO TOTAL | - |
| **E** | **C - D PATRIMONIO TÉCNICO CONSTITUIDO** | **89.936.818** |

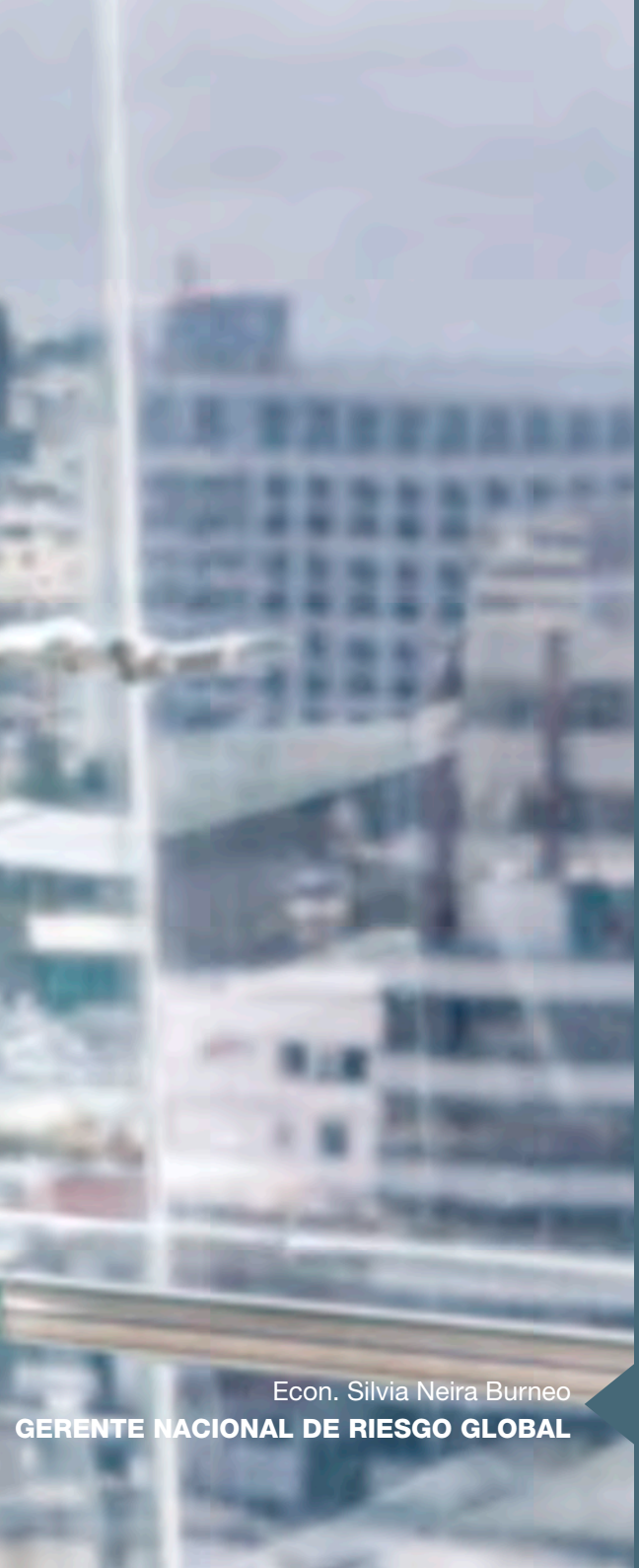
(**) Sujeto a las restricciones de la tercera disposición transitoria de la sección VII, del capítulo I, subtítulo V de la Codificación de las Resoluciones de la SB y Seguros y Junta Bancaria.

| **ACTIVOS Y CONTINGENTES PONDERADOS POR RIESGO** | | |
|---|---|---|
| | ACTIVOS PONDERADOS CON 0,00 | - |
| | ACTIVOS PONDERADOS CON 0,10 | 1.534.721 |
| | ACTIVOS PONDERADOS CON 0,20 | 17.345.299 |
| | ACTIVOS PONDERADOS CON 0,25 | - |
| | ACTIVOS PONDERADOS CON 0,40 | - |
| | ACTIVOS PONDERADOS CON 0,50 | 44.352.840 |
| | ACTIVOS PONDERADOS CON 1,00 | 590.881.849 |
| | ACTIVOS PONDERADOS CON 2,00 | 17.980.301 |
| **F** | **TOTAL ACTIVOS Y CONTINGENTES PONDERADOS POR RIESGO** | **672.095.010** |

| **POSICIÓN, REQUERIMIENTO Y RELACIÓN DE PATRIMONIO TÉCNICO** | | |
|---|---|---|
| **G = F x 9%** | PATRIMONIO TÉCNICO REQUERIDO | 60.488.551 |
| **H = E - G** | EXCEDENTE O DEFICIENCIA DE PATRIMONIO TÉCNICO REQUERIDO | 29.448.267 |
| | ACTIVOS TOTALES Y CONTINGENTES X 4% | 42.931.500 |

**BANCO GENERAL RUMIÑAHUI S.A**
**ESTADOS FINANCIEROS COMPARATIVOS**
**INDICADORES FINANCIEROS**

| INDICADOR | DIC-19 | SISTEMA |
|---|---|---|
| **CAPITAL:** | | |
| Cobertura patrimonial de activos | -1661,21% | 577,39% |
| Solvencia (Patrimonio Técnico) | 13,38% | 13,47% |
| Patrimonio técnico primario / secundario | 36,01% | 33,62% |
| **CALIDAD DE ACTIVOS** | | |
| Morosidad cartera comercial | 1,11% | 1,00% |
| Morosidad cartera consumo | 2,09% | 4,51% |
| Morosidad cartera de vivienda | 1,35% | 2,96% |
| Morosidad cartera de microcrédito | 9,01% | 4,68% |
| Morosidad cartera total | 1,83% | 2,73% |
| Cobertura cartera comercial | 29,01% | 6,23% |
| Cobertura cartera consumo | 1,37% | 1,33% |
| Cobertura cartera de vivienda | 2,00% | 0,99% |
| Cobertura cartera de microcrédito | 4,94% | 1,39% |
| Cobertura de la cartera total en riesgo | 6,76% | 6,16% |
| **MANEJO ADMINISTRATIVO** | | |
| Activos productivos / Pasivos con costo | 117,39% | 132,45% |
| Gastos operativos / Margen financiero | 71,81% | 78,48% |
| Gastos operativos / Activo total promedio | 1,67% | 5,25% |
| Gastos personales / Activo total promedio | 4,98% | 1,61% |
| **RENTABILIDAD** | | |
| Rendimiento sobre patrimonio ROE | 18,69% | 13,90% |
| Rendimiento sobre avtivo ROA | 1,29% | 1,38% |
| **LIQUIDEZ** | | |
| Fondos disponibles / Total depósitos a corto plazo | 36,77% | 25,98% |



Econ. Silvia Neira Burneo
**GERENTE NACIONAL DE RIESGO GLOBAL**

# INFORME DE CUMPLIMIENTO DE ADMINISTRACIÓN INTEGRAL DE RIESGOS

## 1. Antecedentes

Conforme lo establece la Disposición General Tercera, del capítulo I "Norma de Control para la gestión integral y administración de riesgos de las entidades de los sectores Financieros Público y Privado", del título IX, "De la Gestión y Administración de Riesgos", del Libro 1 "Normas de Control para las Entidades de los sectores Financieros, Público y Privado" de la Codificación de las Normas 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 año 2019 el banco continuó con la implementación de la estrategia definida en el 2018, en cuanto a la penetración en la banca digital y la adopción de metodologías ágiles de trabajo, que permitan a la Institución responder con mayor oportunidad a los desafíos de la economía mundial y la incursión en el negocio bancario de las grandes (BIGTEC) y pequeñas empresas de tecnología (STAR UP).

El crecimiento de los activos en este período fue del 13.5%, que comparado con el crecimiento del

sistema fue mayor en 4.7%. El banco, fiel a su nicho de mercado, enfocó su crecimiento en el financiamiento de las necesidades de consumo de nuestros clientes militares, sin descuidar el mercado civil de empresas y personas, para los cuales también se han diseñado nuevos productos.

### 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 Banco General Rumiñahui cada año ha desarrollado mejoras continuas en sus políticas y procedimientos para alcanzar los más altos estándares de gestión de riesgos. En 2019 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 2019 se realizaron ciertos ajustes al modelo de tarjeta de crédito a fin de incursionar en mayor medida en el segmento civil. Además, se realizó un cambio a la segmentación de la cartera comercial.

#### Riesgo de Liquidez y mercado

En 2019 la gestión de Riesgos de Liquidez se enfocó en el monitoreo diario de los indicadores, a fin de acompañar la gestión de colocación de recursos con un adecuado nivel de liquidez. Así mismo, al igual que el año 2018, el Banco concentró sus esfuerzos en la diversificación de las fuentes de fondeo para la provisión de recursos de mayor plazo para el crecimiento.

#### Riesgo operacional y Seguridad de la información

La gestión de Riesgo operacional en el 2019 aplicó herramientas de “design thinking” a los procesos del área con la finalidad de establecer mejoras que consideren la experiencia del cliente interno y nos permita ser más eficientes en la detección y mitigación de los riesgos operativos. Así también, se realizaron ajustes importantes en la guía metodológica para la gestión de los riesgos de tecnología, considerando las mejores prácticas del mercado.

En cuanto a la Administración de la Continuidad del Negocio, se efectuaron las pruebas en el COA (Centro de Operaciones Alterno) que permitirá al Banco contar con una ubicación remota para reestablecer la ejecución de las

actividades asociadas a los procesos críticos, con el personal esencial, ante un escenario que comprometa la Continuidad del Negocio. Adicionalmente, se coordinó la realización de pruebas para los escenarios que podrían afectar a las operaciones de nuestro principal proveedor de servicios tecnológicos y operativos: TATA CONSULTANCY SERVICES.

En lo que se refiere a la gestión de Seguridad de la Información, a través de la ejecución de un “assessment”, se identificó los niveles de madurez y respectivos planes de acción para potenciar la estructura funcional, operativa, táctica y estratégica de la seguridad de la información en el Banco. Mediante este ejercicio se logró una importante mejora en los niveles de madurez de los procesos citados.

En lo relativo al Riesgo de Lavado de Activos, en 2019 la Unidad de Cumplimiento implementó la matriz de riesgos de lavado de activos, en la cual se realiza la identificación, medición, control y monitoreo de todos los procesos críticos del Banco que pudieran presentar vulnerabilidades que afecten este riesgo para establecer planes de acción orientados a mitigar los mismos.

En cuanto a la gestión de Tecnología de la Información, durante el año 2019 se implementó el Programa de Optimización de la Plataforma tecnológica con la adopción de servicios en la Nube, soluciones de hiperconvergencia y esquemas de comunicaciones para redes híbridas, con el fin de apalancar las necesidades actuales y futuras del Banco. También se realizaron mejoras en la arquitectura del software, que permiten mayor agilidad, reutilización en

desarrollo y mejoras en los tiempos de implementación de los proyectos. Adicionalmente, se incluyó una herramienta de monitoreo de la infraestructura para alcanzar los niveles de disponibilidad de la plataforma tecnológica, necesarios para optimizar la operación del Banco y apalancar los objetivos de crecimiento.

**5. Sistemas de información directiva**

En el 2019, en base a las recomendaciones de la consultoría realizada en el 2018, se diseñó una nueva Arquitectura de gestión de información.

Así también, se planteó un nuevo proceso integral de Administración de la Calidad de Datos para el Banco, el cual junto con la versión 2.0 de Gobierno de Información serán implementados en 2020.

**6. Gobierno corporativo**

Después de un proceso de revisión de redacción con una firma editorial, 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 transcurso de 2017, conforme el nuevo Mapa de Procesos, el Banco documentó las estrategias y las políticas de gobierno corporativo. En octubre de 2018, se conocieron los resultados del Informe de la consultoría especializada de Gobierno Corporativo (contratada a inicios de año) con un nivel de sobresaliente y puntaje de 92,97% lo que significa que: “la institución

muestra un desempeño general sobresaliente, respecto a sus prácticas de gobierno corporativo". El 24 de septiembre de 2019 se emitió el Informe de Auditoría Interna respecto de la revisión de "gobierno corporativo y gestión comercial" con una calificación general de "satisfactorio". En consecuencia, entre otras adecuaciones sugeridas, el Código de Gobierno Corporativo será actualizado durante el primer trimestre de 2020, debido a la necesidad de incluir conceptos estratégicos actuales (como responsabilidad social financiera, cultura 2.0, valores y comportamientos), así como lineamientos de comunicación, divulgación y otros cambios de forma con referencia a la normativa en vigencia.

**ATENTAMENTE:**

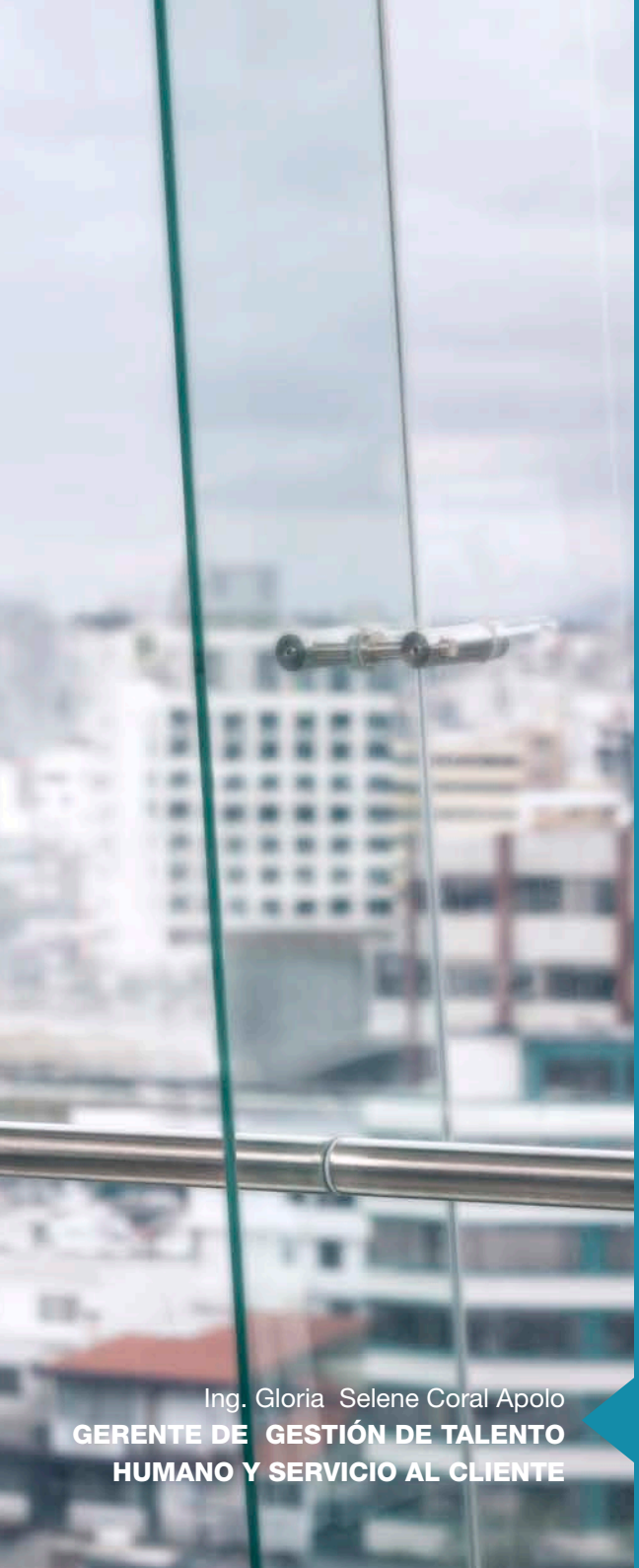
Econ. Silvia Neira Burneo
**COMITÉ DE ADMINISTRACIÓN INTEGRAL DE RIESGOS**

BGR
BANCO GENERAL RUMIÑ
Seguridad, Agilidad y Se
AHORA
UN BA
AA

# SERVICIO AL CLIENTE

Un pilar fundamental para evaluar la gestión de BGR, es la percepción de servicio de nuestros clientes.

Mejorar la lealtad de nuestros clientes constituye uno de los objetivos estratégicos que nos permitan lograr "Ser el mejor Banco del país".



Ing. Gloria Selene Coral Apolo
**GERENTE DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO Y SERVICIO AL CLIENTE**

# 07 SERVICIO AL CLIENTE

## INFORME DE TITULAR DE SERVICIO AL CLIENTE

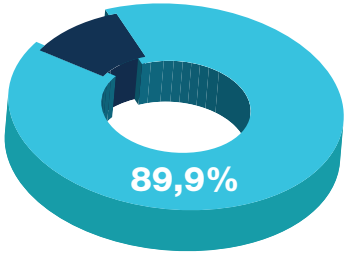
El presente informe resume los resultados alcanzados en la Gestión de Servicio al Cliente durante el 2019, así como las principales acciones desarrolladas para cumplir los objetivos trazados al inicio del año.

Se obtuvo un resultado de 89.9% en el indicador de Lealtad BGR, lo cual representa un incremento de 0.6% en relación a la medición de 2018 acorde a la medición de la nueva **VISIÓN DE EXPERIENCIA BGR,** cuya línea base definida en 2018 fue de 85.1%.

Adicionalmente se logró incrementar en 0.2% la satisfacción neta y reducir el nivel de esfuerzo, para conseguir un resultado de 9.3% en la evaluación general del año.

BGR ha desarrollado varias acciones que han permitido incrementar los niveles de lealtad de nuestros clientes y colaboradores. Así se han alcanzado resultados de excelencia en los principales indicadores de gestión en el 2019:

**RESULTADOS 2019:**
**INDICADORES DE LEALTAD**




**Nivel de Lealtad:**
**Consolidado 2019**

**Fuente: Autor Propio**

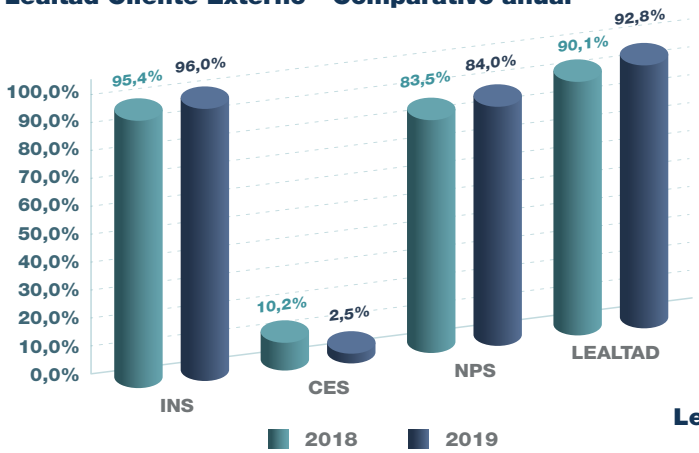
Dichos resultados se generan a partir de las evaluaciones de servicio desarrolladas durante todo el año tanto para cliente interno como para nuestros clientes externos:

| MEDICIÓN | RECOMENDACIÓN | SATISFACCIÓN | ESFUERZO | LEALTAD |
|---|---|---|---|---|
| **Gestión de Oficinas** | 85,1% | 96,9% | 1,3% | 93,9% |
| **Canales Electrónicos** | 75,8% | 91,2% | 10,1% | 86,2% |
| **Otra Áreas de Negocio** | 80,7% | 91,5% | 9,2% | 88,0% |
| **Cliente Interno** | 73,5% | 90,3% | 16,6% | 83,2% |
| **Resultado General** | 80,8% | 94,3% | 6,9% | 89,9% |

# RESULTADOS 2019: INDICADORES DE LEALTAD CLIENTE INTERNO

BGR enfoca sus acciones en desarrollar una experiencia del colaborador positiva junto con el trabajo estratégico y táctico que desde Gestión de Talento Humano se realiza con el apoyo y participación toda la organización.

**Lealtad Cliente Externo - Comparativo anual**

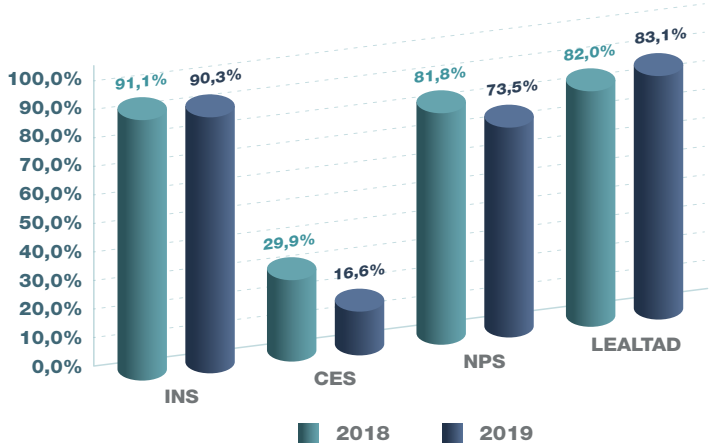



**Fuente: Autor Propio**

En comparación con los resultados obtenidos en el 2018, se logró incrementar la Satisfacción y reducir el esfuerzo de cliente externo al relacionarse con BGR, como se muestra en el siguiente gráfico:

La Lealtad de cliente interno, también presenta un incremento general en relación a la medición 2018, dichos resultados constituyen la línea base sobre la cual durante 2019 se definieron acciones de mejora en colaboración con líderes delegados por cada área para mejorar la experiencia del colaborador.

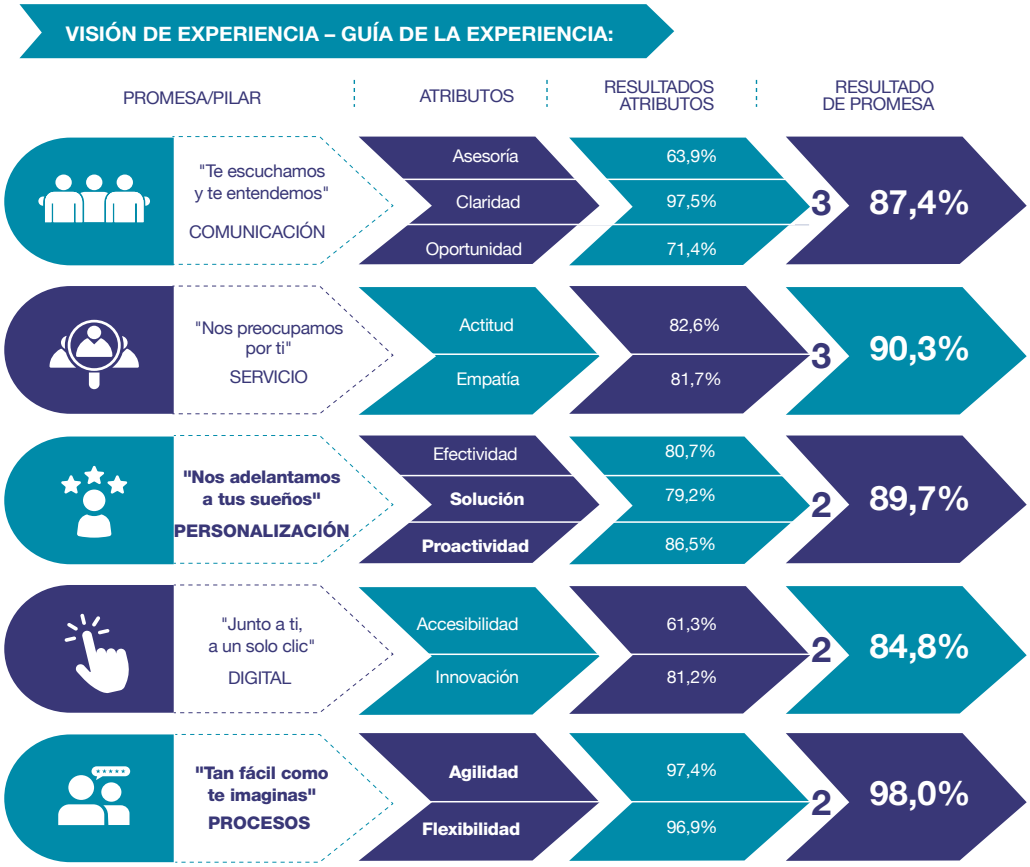
**Lealtad Cliente Interno - Comparativo anual**




**Fuente: Autor Propio**

## VISIÓN DE EXPERIENCIA – GUÍA DE LA EXPERIENCIA:

A finales del año 2018 se estableció el nuevo modelo de medición basado en la VISIÓN DE EXPERIENCIA definida para BGR. Durante el 2019 se generaron las promesas y atributos logrando alcanzar un 91,7% en la evaluación acumulada en los atributos que constituyen nuestra Visión de Experiencia al cierre del año:




El principal hito marcado en el 2019 fue el lanzamiento de la Guía de Experiencia BGR la misma que define los lineamientos claves de gestión y permite enfocar los esfuerzos de la organización en los aspectos más relevantes para mejorar la experiencia de clientes y colaboradores.

# EXPERIENCIA COLABORADOR FERIA: DESTINO FUTURO GTH

Pensando en mejorar la experiencia de nuestros colaboradores se ejecutaron doce iniciativas amparadas en el proyecto "Destino Futuro GTH" desarrolladas mediante la aplicación de metodologías de "Design Thinking," que dan importancia a la voz del cliente interno.

Los colaboradores que visitaron la Feria "Destino Futuro GTH", tuvieron la oportunidad de recrear la experiencia de viajar a un destino soñado. Las iniciativas de mayor impacto en la organización fueron:

- Organización Saludable
- GTH Express
- BGR Teca
- Programa de acogida para nuevos colaboradores
- Reconocimiento y Salario emocional

## EXPERIENCIA COLABORADOR FORTALECIMIENTO ESQUEMA DE RECONOCIMIENTO

Parte de la exitosa Feria "Destino Futuro GTH", una iniciativa a destacar fue el Reconocimiento y Salario Emocional, mismo que explica la oportunidad de extender un reconocimiento no monetario a un colaborador como ser humano integral, tanto por sus habilidades y éxitos alcanzados fuera del ámbito laboral, así como la colaboración en actividades ajenas a su gestión normal como colaborador en BGR. En esta ocasión, el modelo de reconocimiento y salario emocional fue entregado a grupos de:

- Embajadores de cultura
- Formadores Internos

- Líderes de proyecto
- Miembro de equipo de proyecto
- Representantes comité paritario
- Brigadistas, líderes de piso
- Logros personales del colaborador

## EXPERIENCIA COLABORADOR ESQUEMA DE PASANTÍAS

BGR ha identificado, como parte esencial frente a la potencialización de experiencia del cliente externo, la generación de mejoras en el servicio tomando como punto de partida la empatía desarrollada entre el personal generador de experiencia y el personal habilitador de experiencia en la organización. Es ahí donde el esquema de pasantías toma importancia al fortalecer las relaciones interdepartamentales. En este ejercicio fueron considerados los procedimientos, políticas y gestión operativa que intervienen en la atención a nuestros clientes.

Los líderes de la organización que visitaron diferentes áreas del banco tuvieron la oportunidad de vivir una experiencia distinta a la de su día a día, en la que compartieron con diferentes colaboradores, lo que generó la empatía necesaria para, a partir de ubicarse en "los zapatos del otro", promover y potencializar la experiencia del cliente desde varios enfoques sobre todo para instaurar la cultura de enfoque al cliente en todo nivel organizacional.

## ALINEACIÓN MODELO DE GESTIÓN

Adicionalmente, se trabajó en la estructura del modelo de Gestión de Experiencia con el objetivo de alinear la metodología de trabajo con áreas claves de la organización y de esta manera estandarizar conceptos, herramientas y técnicas de trabajo en función de las nuevas tendencias:

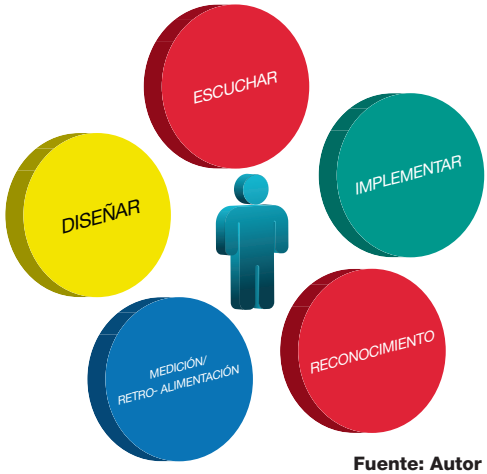
**ESCUCHAR:** Disponer de mecanismos que permitan levantar y procesar las necesidades de nuestros clientes y colaboradores.

**DISEÑAR:** Definir la VISIÓN general de experiencia, basada en los hallazgos generados en la fase de escucha.

**IMPLEMENTAR:** Desarrollar procesos de co-creación y re-diseño de interacciones para mejorar la experiencia

**MEDIR:** Establecer indicadores y metas de desempeño para el modelo de experiencia.

**RECONOCER:** Incentivar la generación de resultados de excelencia mediante incentivos monetarios y no monetarios.




**Fuente: Autor Propio**

Todo esto basado en el modelo de Neurociencia e Inteligencia emocional con el que trabaja el banco a fin de fortalecer las habilidades blandas en los colaboradores.

## ESCUELA DE EXPERIENCIA

Otro aspecto básico que contribuyó a generar los resultados esperados fue la formación de personal. En alineación con la estrategia de años anteriores se continuó con el despliegue de la "Escuela de Servicio" en la cual se imparten conocimientos y técnicas fundamentales para la generación de experiencias positivas en todos los colaboradores del Banco.

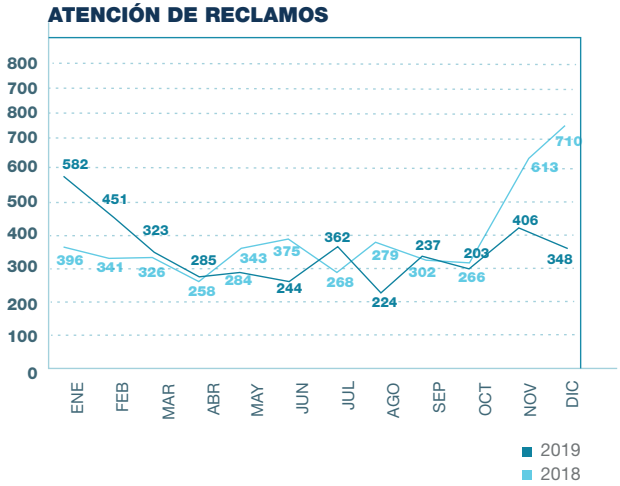
**Fuente: Autor Propio**

El ciclo de formación se cerró con la Certificación en metodologías de gestión de experiencia para el equipo, conformado por los integrantes del Comité de servicio de oficinas y cliente Interno, a fin de replicar integralmente ejercicios de mejoramiento, co-creación y re-diseño de interacciones críticas para liderar la implementación de iniciativas en los procesos correspondientes.

## GESTIÓN DE RECLAMOS 2019

En la gestión de reclamos atendidos por BGR en el año 2019 se muestra una reducción del 11.79% en relación al año 2018.

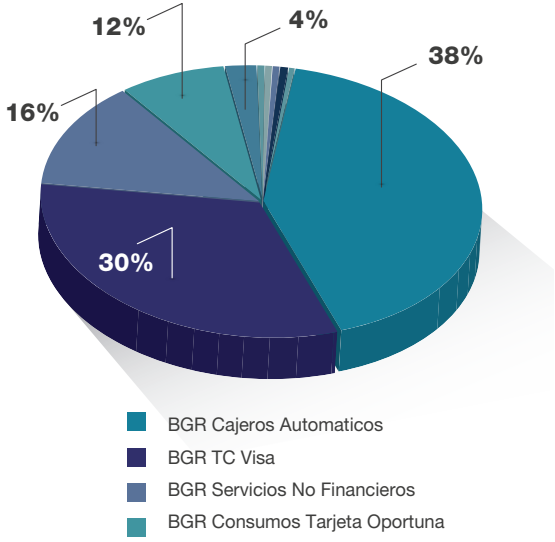
## EVOLUCIÓN TASA DE PROBLEMAS BGR: 2018 VS. 2019




**Fuente: Autor Propio**

El alto número de reclamos presentado en los meses de noviembre y diciembre corresponden al incremento de transacciones propio de la temporada, siendo los reclamos por cajeros automáticos la principal tipología registrada en estos meses.

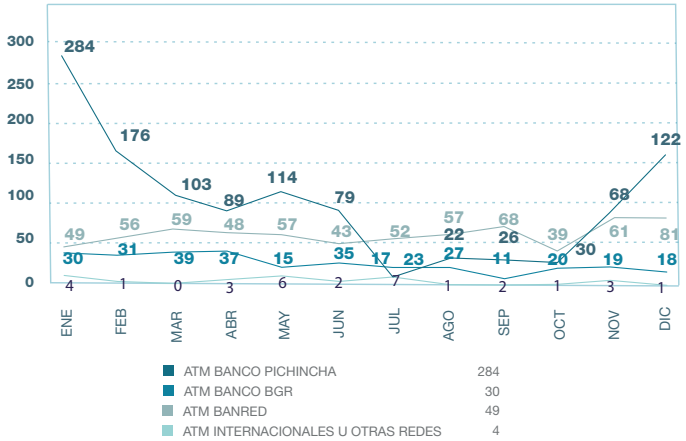
Precisamente dicha tipología es la más representativa del año con un 38% de incidencia, seguido por Tarjeta de Crédito BGR VISA con el 30% y servicios no financieros con un 16% como se presenta en la siguiente gráfica:




**Fuente: Autor Propio**

Si bien la tipología de cajeros automáticos es la más representativa, es importante mencionar que en el 2019 se generaron mejoras en el proceso de atención de reclamos y revisión

de transacciones a fin de reducir tiempos de atención, mejorar la calidad de respuesta y reducir el esfuerzo para el cliente en la gestión de su reclamo. También, es importante analizar el origen de las transacciones que generan reclamos en Cajeros Automáticos; principalmente se registran problemas en ATM´S Banco Pichincha con un 52.90%, en ATM´s BANRED el 31.37%, y en el caso de ATM'S BGR tan solo el 14.28% del total de reclamos registrados.

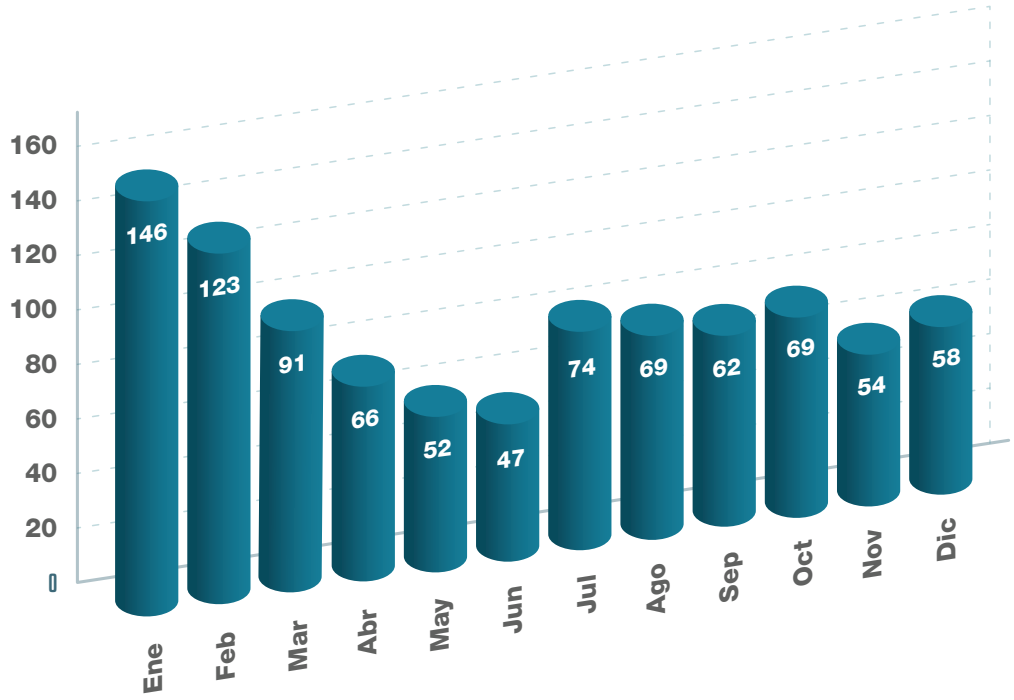



**Fuente: Autor Propio**

A fin de mejorar la experiencia del cliente en la atención de reclamos se mantienen reuniones con Banco Pichincha y TCS para fortalecer el proceso de solución de reclamos presentados.

Entre las principales acciones implementadas a raíz de esta revisión se pueden mencionar: revisión de videos o imágenes de la transacción previo al cierre del reclamo, revisión del cuadre para identificar diferencias y realizar la acreditación de valores correspondientes al cliente previamente generados del reclamo.

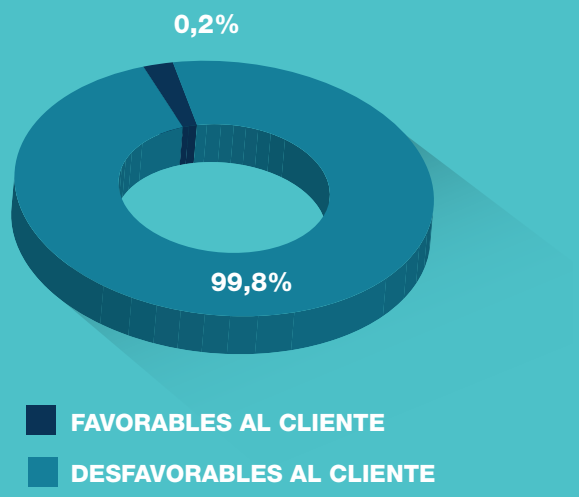
## RECLAMOS POR SERVICIOS NO FINANCIEROS




**Fuente: Herramienta R&R**

En referencia a los reclamos presentados por Servicios No Financieros durante el año se registraron un total de novecientos once casos ingresados en BGR, como se presenta en la gráfica anterior.

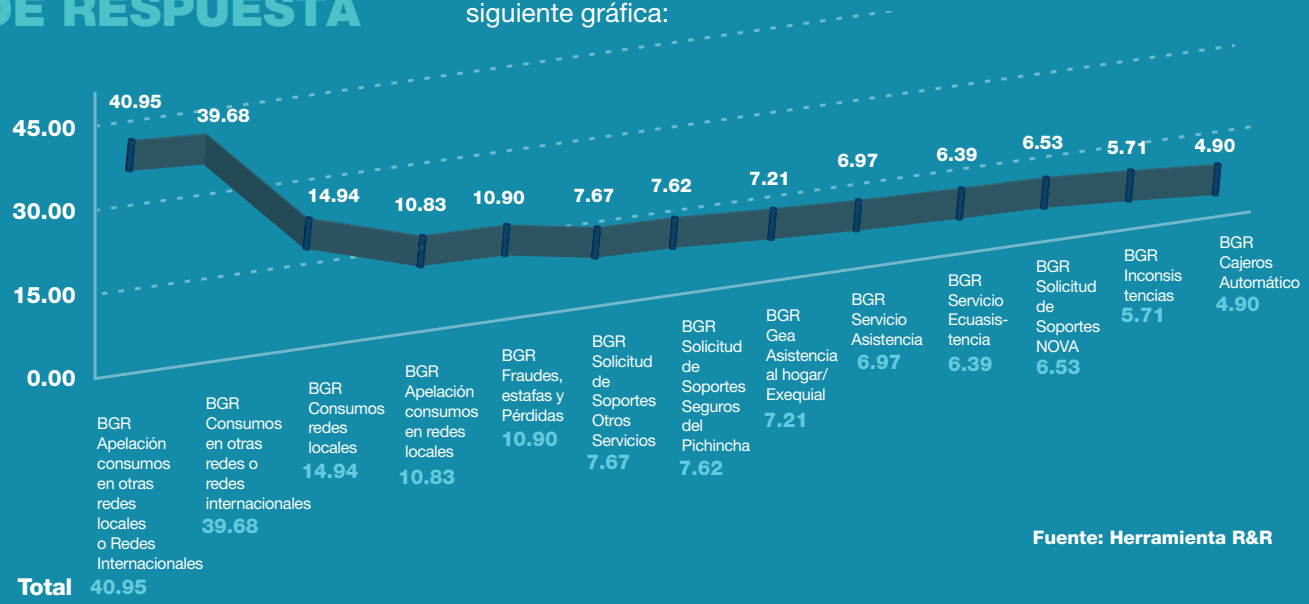
Del 100% (911) de los casos registrados como reclamos, el 99.8% (890) fue solucionado como negado para el cliente. Únicamente el 0.2% (21) fue solucionado a favor del cliente, lo cual corresponde en valor monetario a $5.806,32 (incluye el valor por interés) que fueron devueltos al cliente por los proveedores del servicio reclamado.




**Fuente: Herramienta R&R**

# ANÁLISIS DEL TIEMPO DE RESPUESTA

Sobre la atención de los reclamos se puede determinar que los mismos han sido gestionados cumpliendo con los plazos establecidos según la normativa vigente, como se muestra en la siguiente gráfica:




**Fuente: Herramienta R&R**

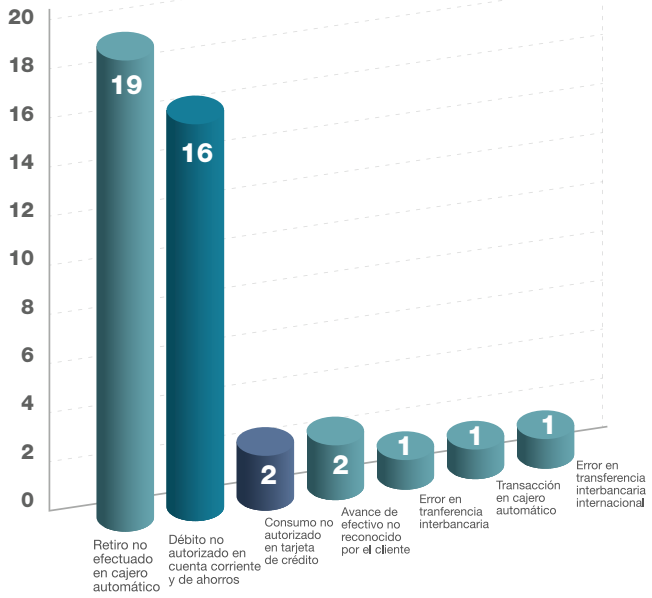
## PRINCIPALES RETOS PARA EL AÑO 2020

- Fortalecer el esquema de reconocimiento institucional, alineado a necesidades e intereses del personal.
- Implementar metodologías de trabajo ágiles mediante la estructuración de una célula de experiencia de cliente.
- Fortalecer la visión de experiencia de Cliente, a través de un diagnóstico integral de atributos y comportamientos a lineado al modelo de competencias BGR.
- Implementar un esquema de trabajo de campo permanente para levantamiento de Insights de Voz del cliente y colaborador que sirva de insumo para el mejoramiento de la experiencia.
- Generar un modelo de capacitación mediante escuelas permanentes de formación con miras a la implementación de una Universidad corporativa.
- Mejoramiento integral del proceso de atención de quejas y reclamos.

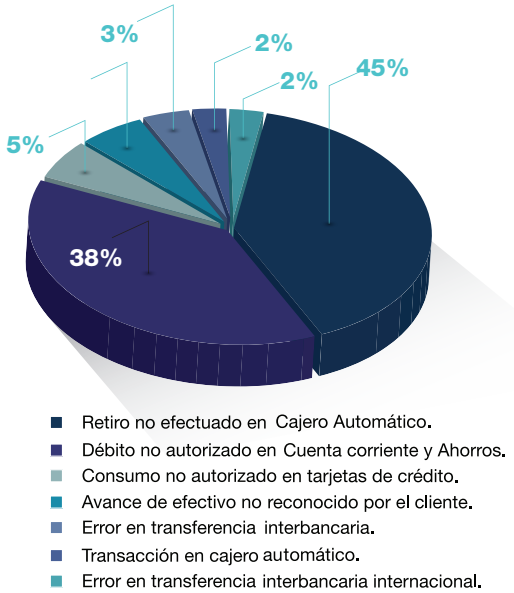
## INFORME DE GESTIÓN
## DEFENSOR DEL CLIENTE BGR 2019

### 1. DE LA GESTIÓN

Dando cumplimiento al compromiso de mediar y mantener la relación entre el cliente y la Institución Financiera, en busca de una solución en donde se crean vulnerados los derechos por parte del usuario financiero; en estricto apego a la normativa vigente y en mi calidad de Defensor del Cliente del Banco General Rumiñahui S.A., pongo en conocimiento a la Junta General de Accionistas el Informe Anual de actividades. Durante el año 2019 a nivel nacional se formalizaron cuarenta y dos reclamos que se detallan en el siguiente gráfico:

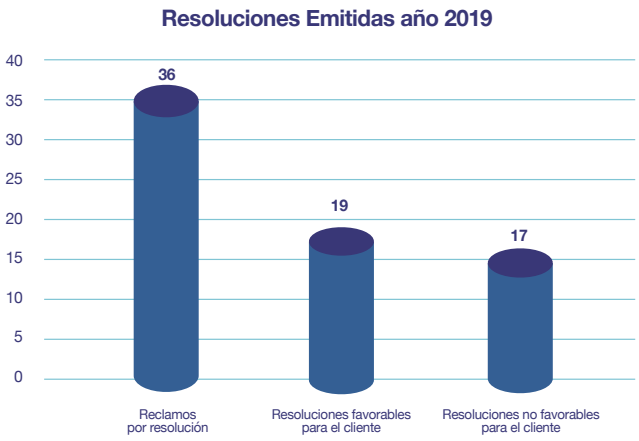



Los principales casos de reclamos con un 45%, se dan por retiros en cajeros automáticos y por débitos no autorizados de cuenta de ahorros con un 38%. Las causas principales se detallan en el siguiente gráfico:




Los canales mediante los cuales se atendió los cuarenta y dos reclamos del usuario financiero son: atención en oficina matriz BGR 48% y correo electrónico 52%. Sobre la atención de los reclamos, se emitió resolución para treinta y seis reclamos de los cuales diecinueve tuvieron dictamen favorable para el cliente, lo que representa un 53%; y, diecisiete reclamos con dictamen favorable para el Banco con un 47%. Los seis casos restantes de los cuarenta y dos reclamos formalizados en el año 2019, se encontraban pendientes al cierre de año por estar dentro de los plazos de entrega según lo estipulado en la normativa vigente.

SALA DE ESPERA
SALA DE ESPERA
AHORA SOMOS
UN BANCO
AAA-
BGR es Seguridad, Agilidad y Servicio de Calidad
CAJA 4
CAJA 3




Es importante mencionar que, de los treinta y seis reclamos resueltos por la Defensoría, cuatro fueron enviados a la Superintendencia de Bancos al ser requeridos por el ente de control.

## 2. RELACIÓN CON LA INSTITUCIÓN FINANCIERA

La relación con la institución financiera es cordial, proactiva y de constante apoyo. El Banco General Rumiñahui S.A. está presto a entregar información y todo lo que sea necesario para que el Defensor del Cliente se desempeñe de manera adecuada en sus funciones.

## 3. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### CONCLUSIONES

Durante el año 2019 se formalizaron cuarenta y dos reclamos a nivel nacional, distribuidos en seis categorías; las más relevantes son: retiro

no efectuado en cajero automático con una participación del 45% y débito no autorizado en cuenta corriente/ahorros con un 38%.

El 53% de los reclamos con resolución tienen dictamen favorable para el cliente y un 47% con dictamen no favorable. Es importante mencionar que los casos pendientes están dentro de los plazos de entrega según lo estipulado en la normativa vigente. Existe un retraso por parte de las Instituciones Financieras en cuanto a los requerimientos de información realizados por El Banco General Rumiñahui S.A. lo que ocasiona demora en la resolución de los casos

formalizados.

El Banco General Rumiñahui S.A., a través del área de Gestión de Servicio al Cliente, entrega todo el apoyo, información y soporte necesarios dentro de sus competencias para que esta Defensoría realice de manera oportuna su gestión.

**RECOMENDACIONES**

Convendría que la Superintendencia de Bancos, como ente de control, ponga en conocimiento de la ciudadanía la existencia de la figura de Defensor del Cliente en las instituciones financieras públicas y privadas. Reforzar la gestión del Banco General Rumiñahui S.A. con las demás instituciones financieras en la entrega de información de las transacciones sujetas a reclamos. Socializar y concientizar a los usuarios financieros para que conozcan las medidas de seguridad dentro del sistema financiero, a fin de actuar de forma efectiva ante cualquier hecho no reconocido a través de los canales de atención adecuados, para evitar cargos no reconocidos y/o fraudulentos a futuro.

Diego Javier Arroyo Zumárraga
**DEFENSOR DEL CLIENTE**
**BANCO GENERAL RUMIÑAHUI S.A.**

# NUESTRAS OFICINAS

CARACAS
Maracaibo
Barranquilla
Cartagena
Golfo del Darién
Lago di Maracaibo
Barquisimeto
Valencia
San Cristóbal
VENEZUELA
Cúcuta
Cauca
Magdalena
Bucaramanga
Medellín
BOGOTÁ
COLOMBIA
Cali
Pasto
Caquetá
Putumayo
Solimões
Iquitos
Jurua
Cuenca
Marañón

# RED DE AGENCIAS Y OFICINAS
# A NIVEL NACIONAL

| | | |
|---|---|---|
| Casa Matriz | QUITO | Av. República E37-55 y Martín Carrión |
| Agencia Atahualpa | QUITO | Av. Mariscal Sucre S/N y Alonso de Angulo |
| Agencia Condado | QUITO | Av. la Prensa N71-226 y Leonardo Da Vinci Sec. El Condado |
| Agencia ESPE | QUITO | Av. Gral. Rumiñahui, Lote 6, Edif. Fontana frente al Hipermarket |
| Agencia Hospital Militar | QUITO | Av. Gran Colombia y Queseras del Medio (Hospital Militar) |
| Agencia La Prensa | QUITO | Av. La Prensa N46-58 y Río Topo |
| Agencia Recoleta | QUITO | Calle Exposición No. 208 y Av. Maldonado (Parque La Recoleta) |
| Agencia Sur | QUITO | Av. Rodrigo de Chávez Oe2-357 y Calle |
| Sucursal Mayor | GUAYAQUIL | Malecón Simón Bolívar 1400 e Illingworth esquina |
| Agencia Base Naval Sur | GUAYAQUIL | Av. De la Marina, vía al Puerto Marítimo (Base Naval Sur) |
| Agencia FAE Atarazana | GUAYAQUIL | Av. Pedro Menéndez Gilbert y calle Luis Plaza Dañín, Ciclo FAE |
| Agencia Fuerte Huancavilca | GUAYAQUIL | Km. 8 ½ Vía Daule (Fuerte Huancavilca) |
| Agencia Primera Zona Naval | GUAYAQUIL | Av. Eloy Alfaro y Calle El Oro (esquina) |
| Agencia Salinas | SALINAS | Base Naval de Salinas, Barrio Chipipe calle Atahualpa y Av. Séptima |
| Agencia Riobamba | RIOBAMBA | Av. de los Héroes S/N, Brigada Blindada No. 11 Galápagos |
| Agencia Machala | MACHALA | Pichincha 7-28 entre calles Tarqui y Colón |
| Agencia Latacunga | LATACUNGA | Padre Manuel Salcedo (esquina) |
| Agencia Esmeraldas | ESMERALDAS | Calle Salinas 2-01 y Av. Simón Bolívar |
| Agencia Manta | MANTA | Av. Malecón entre Calle 13 y 14 Edif. El Vigía |
| Agencia Loja | LOJA | Brigada 79I (Zona Militar) |
| Agencia Cuenca | CUENCA | Vía Ricaurte / Frente al Fuerte Militar Abdón Calderón |
| Agencia Taura | GUAYAQUIL | Km. 24½ Vía Durán -Tambo Base Aérea de TAURA |
| Agencia Ibarra | IBARRA | Calle Sucre 5-88 y Calle Flores. Parroquia el Sagrario. (Diagonal al SRI) |

# VENTANILLAS
# DE EXTENSIÓN

| | | |
|---|---|---|
| Ventanilla FAE MANTA | MANTA | Interior ala de Combate No 23 de la FAE, vía Manta - Jaramijó Km. 4 ½ |
| Ventanilla ANDEC | GUAYAQUIL | Av. Raúl Clemente Huerta s/n, vía las Esclusas |

# RED DE **ATMS**

| | | |
|---|---|---|
| **ESFORSE** | **AMBATO** | Panamericana Sur Km 4 y 1/2 Sector el Pasque (Ambato) |
| **FM A. CALDERON** | **CUENCA** | Panamericana Norte KM 4 1/2 y Vía Ricaurte / Frente al Fuerte Militar Abdon Calderón |
| **EL COCA** | **EL COCA** | Brigada de selva 19 Napo, pasando el puente del río napo 1 km vía Auca - Edificio COSSFFA |
| **ESMERALDAS** | **ESMERALDAS** | Calle Salinas 201 y Simón Bolívar, Parroquia 5 de agosto - Frente al Patronato Municipal de Esmeraldas |
| **BIMOT** | **ESMERALDAS** | Vía Atacames KM 2 1/2 Barrio: La Propicia Parroquia Vuelta larga Entrada al Batallón de Infantería Motorizado No 13 |
| **BASE NORTE** | **GUAYAQUIL** | Av. Pedro Menéndez Gilbert y Calle 12 - Junto al Liceo Naval |
| **HUANCAVILCA** | **GUAYAQUIL** | Km. 8 1/2 vía a Daule y Calle 22. Al interior del Fuerte Militar Huancavilca |
| **SAN EDUARDO** | **GUAYAQUIL** | Av. Barcelona ( junto a la Cdla. Bolivaria ) |
| **ZONA NAVAL 1** | **GUAYAQUIL** | Eloy Alfaro y El Oro (esquina). Frente a la Empresa Eléctrica de Guayaquil El Centenario |
| **FAE GYE** | **GUAYAQUIL** | Av. Pedro Menéndez Gilbert - A tres cuadras de los Bloques de la Fae. Base Naval Simón Bolívar |
| **SUC. MAYOR** | **GUAYAQUIL** | Malecón 1400 e Illingworth - Edificio Sudamérica. Entre la Gobernación y la Prefectura de Guayaquil |
| **BASE NAVAL SUR** | **GUAYAQUIL** | Av. De la Marina. Vía Puerto Marítimo ( Al interior de la Base Naval Sur ) Agencia |
| **TAURA** | **GUAYAQUIL** | Km 24 ½ de la vía Duran Tambo. Parroquia Taura. Cantón Naranjal - Interior Base Aérea de Taura |
| **HOSP. BASE NAVAL SUR** | **GUAYAQUIL** | Av. 25 de Julio Vía Puerto Marítimo-Base Naval de Guayaquil |
| **IBARRA** | **IBARRA** | Calle Sucre 5-66 y Calle Flores. Parroquia el Sagrario, Ciudad Ibarra (diagonal al SRI) |
| **YAGUACHI** | **IBARRA** | Calle Gato Plaza 19-432, entrada al Cuartel Yaguachi, Parroquia La Esperanza |
| **LATACUNGA** | **LATACUNGA** | Calle Quito No 16 -02 y Padre Manuel Salcedo (esquina) |
| **FAE LATACUNGA** | **LATACUNGA** | Amazonas y Javier Espinoza (Interior de la clínica FAE) |
| **BRIGADA PATRIA** | **LATACUNGA** | Panamericana Norte Km 12 y 1/2. Vía Ricaurte (Brigada Patria) |
| **DAC LATACUNGA** | **LATACUNGA** | Av. Amazonas y Av. Manuel Ituralde. Aranjuez (DAC LATACUNGA) |
| **LOJA** | **LOJA** | FRANCISCO MONTEROS Y AV CUXIBAMBA. Interior de la Brigada 7B1 (Zona Militar) |
| **MACHALA** | **MACHALA** | Pichincha N° 7-25 av. 25 de Tarqui y Colón. A una cuadra de la Corporación Nacional de Fomento |
| **FAE MANTA** | **MANTA** | Vía Manta-Jaramijó Kilometro 4 1/2 - dentro de la Base Aérea Eloy Alfaro |
| **MANTA** | **MANTA** | AV. MALECON JAIME CHAVEZ Y CALLE 13 / Edificio EL VIGIA - junto al Banco INTERNACIONAL |

# RED DE **ATMS**

| | | |
|---|---|---|
| PORTOVIEJO | PORTOVIEJO | AV. DEL EJERCITO Y BOLIVARIANA – dentro del Fuerte Militar Manabí |
| PORTOVIEJO 2 | PORTOVIEJO | Avenida del Ejército. Ciudadela los Almendros MZ a-1 villa 2 . frente al Fuerte Militar Manabí |
| FM EPLICLACHIMA | QUITO | Av. Maldonado s/n Fuerte Militar Epiclachima |
| ESMIL | QUITO | Av. Manuel Córdova Galarza S/N Parcayacu (interior de la ESMIL) |
| RECOLETA 1 | QUITO | Exposición 205 y Maldonado ( Ministerio de Defensa ). Diagonal al Parque la Recoleta. EXTERIOR AGENCIA |
| LA PRENSA | QUITO | Av. De la Prensa N45-88 y Río Topo. Diagonal al Parque la Concepción |
| RECOLETA 2 | QUITO | Exposición 205 ( Ministerio de Defensa ) INTERIOR MINISTERIO |
| ESPE | QUITO | Av. Gral. Rumiñahui. Luis S Y Av. San Luis . Edif. Fontana. Frente al HiperMarket |
| MATRIZ | QUITO | Av. República E37-55 y Martín Carrión. Edificio Banco General Rumiñahui |
| VALVINA | QUITO | Av. Jacinto Jijón S/N y Camaño. Interior Brigada Especial 86 Chimborazo |
| QUITO SUR | QUITO | Av. Rodrigo de Chávez Oe2-357 y Gatte . Diagonal a Mi Comisariato |
| H. MILITAR | QUITO | Av. Gran Colombia y Queseras del Medio (HOSPITAL MILITAR) |
| FUERTE MACHACHI | QUITO | (FUERTE MILITAR ATAHUALPA) Panamericana Sur Km. 32 ½, cantón Mejía |
| ATAHUALPA | QUITO | Mariscal Sucre y Alonso de Angulo. Diagonal al Centro Comercial Atahualpa |
| ESPE2 | QUITO | Ag. ESPE ( Av. Gral. Rumiñahui y Calle Guayas ( ESPE Sangolquí ) |
| MATRIZ 2 | QUITO | Av. República E37-55 y Martín Carrión |
| SAN JORGE | QUITO | Av. General Enríquez 20-50 y Río Sucumbíos. Centro de Salud San Jorge |
| CONDADO | QUITO | Av. la Prensa N71-226 y Leonardo Da Vinci Sect. El Condado |
| FAE BAMAS | QUITO | Av. La Prensa N35-58 y Emperador Carlos V |
| RIOBAMBA | RIOBAMBA | Av. De los Héroes S/N. y Av. Gonzalo Dávalos. Al interior Brigada Blindada No . 11 Galápagos |
| SALINAS | SALINAS | Base Naval Salinas Barrio Chipipa |
| FM SANTA ROSA | SANTA ROSA | Av. Jaime Loma y Vía a la Avanzada . Al interior del Fuerte Militar Imbabura |
| SHELL MERA | SHELL MERA | Av. Pedro Luis Jácome y 10 de Noviembre / Al interior de la Brigada de Selva 17 Fuerte Militar |