



Mutualista Pichincha

¿Tienes un sueño? Construyámoslo.

MEMORIA

de sostenibilidad

2 0 1 4

VIVIENDA PARA TODOS

"Forest Stewardship Council (FSC®) es una organización no gubernamental independiente y sin ánimo de lucro, establecida para promover una gestión forestal ambientalmente responsable, socialmente beneficiosa y económicamente viable en los bosques de todo el mundo" "La visión del FSC se ubica ahí donde los bosques del mundo satisfacen las necesidades y derechos sociales, ecológicos y económicos de la generación actual, sin comprometer aquellos de las generaciones futuras"



Memoria Impresa en:

Portada
Neenah Paper Sundance
Felt Ultra White 270 g

Internas
Neenah Paper Classic
Crest Recycled White 90 g



**Reviviendo el
espíritu mutual**



Las mutualistas de ahorro y crédito para la vivienda del Ecuador nacieron en el año 1961, con el propósito de estimular el ahorro de sus asociados hacia la adquisición de viviendas. Dada su naturaleza, fueron vigiladas y normadas por la Junta Nacional de la Vivienda.

En 1994, debido a que las mutualistas captaban recursos del público, fueron trasladadas al ámbito financiero y puestas bajo la regulación de la Superintendencia de Bancos. Se vieron obligadas a competir con instituciones financieras de capital, y cumplir con exigencias normativas de rentabilidad y solvencia, sin que se les dote de mecanismos de capitalización necesarios para poder ser eficaces en este ámbito.

Recién en el año 2012, las mutuales consiguieron que se les permita captar capital para incrementar su patrimonio; así nacieron éstas como sociedades de personas con capital. En el 2014, tras la aprobación del Código Orgánico Monetario y Financiero, las “asociaciones mutualistas de ahorro y crédito para la vivienda” pasaron a ser parte del sector de la Economía Popular y Solidaria (EPS), y a ser reguladas por la Superintendencia de ese sector (SEPS).

Este importante cambio revive el espíritu mutual, y la voluntad de apoyar al cliente en su propósito de ahorrar para la vivienda y el bienestar familiar. La reforma legislativa no altera los servicios ni las modalidades de prestación de los mismos. Por ello, la Junta General Extraordinaria de Representantes de Socios, llevada a cabo el 25 de Noviembre, resuelve que Mutualista Pichincha continúe siendo parte del sector EPS; decisión que fue comunicada a la SEPS el 11 de Diciembre.

Esta decisión, estamos seguros, reforzará, aún más, nuestro compromiso de seguir brindando vivienda y calidad de vida para nuestros clientes.

En el año 2014, se fortaleció nuestro patrimonio gracias a la confianza depositada por nuevos socios.

Tras 20 meses de trabajo y dos emisiones públicas, Mutualista Pichincha ha logrado colocar USD 6.46 millones de capital, pertenecientes a 3.139 socios. El Directorio participó activamente en la creación de una estrategia de comunicación, por medio de la cual se invitó a todos los ecuatorianos, que compartan su visión socialmente responsable, a ser dueños de Mutualista Pichincha.

La Junta Bancaria dispuso que en las Mutualistas que cuenten con 300 socios o más, las Juntas Generales serán de Representantes de Socios. Por tal razón, la Comisión Electoral del Directorio lideró un proceso democrático y transparente, donde 44 representantes, 35 principales y 9 suplentes, fueron elegidos por un periodo de 4 años; con ellos se llevó a cabo la primera Junta de Representantes de Socios en marzo del 2014.

Con el afán de transmitir a los Representantes la esencia de Mutualista Pichincha, se desarrolló una jornada de inducción, donde conocieron el funcionamiento de ambas líneas de negocio, financiero e inmobiliario, y la manera de gestionar la Institución.

Éstas y otras prácticas permanentes de Buen Gobierno Corporativo del Directorio hicieron que, en una cuarta autoevaluación, a través de la aplicación de un software especializado, se alcance una calificación de 98,95%, la más alta en la historia de Mutualista Pichincha.

Desde otros ámbitos, quisiera resaltar el éxito con el cual nuestra Fundación Bien-Estar concluyó la ejecución del programa de acompañamiento social en Ciudad Victoria, favoreciendo la convivencia y la calidad de vida de 850 familias ecuatorianas. Dicho proyecto hizo posible que fuera invitada por ONU- HABITAT a participar como conferencista, en el Foro Urbano Mundial en Medellín, Colombia, siendo la Fundación, la única institución no gubernamental ecuatoriana participante.

De igual forma, debo destacar la participación activa del Directorio en la realización del Plan Estratégico 2014-2018. Éste marca un giro importante en ambos negocios, financiero e inmobiliario, y sobre el cual tenemos grandes expectativas.

Nuestro compromiso con los principios del Pacto Global y las mejores prácticas socialmente responsables, siguen siendo permanentes y forman parte de la estrategia planteada para los próximos años.

**Atentamente,
Ing. Marcelo López A.
Presidente del Directorio**

**Impulsando
el cambio**



Mutualista Pichincha, a lo largo de su accionar, ha mirado y ejercido la Responsabilidad Social Empresarial bajo tres conceptos: reconocer e integrar cada vez más a los grupos de interés en sus decisiones; adoptar permanentemente una postura de rendición de cuentas y transparencia; y demostrar con hechos concretos su compromiso. En este año 2014, algunas actividades desarrolladas, demuestran claramente esta visión socialmente responsable.

Mutualista Pichincha reconoce el impacto que su actividad genera en el ambiente, por lo tanto, concibió un sistema de reconocimiento a la construcción sustentable de viviendas, basado en 3 ejes estratégicos: SEA (Sistema de Evaluación Ambiental a las buenas prácticas de diseño y construcción sustentable para la vivienda); políticas de incentivos para los solicitantes de crédito; y, capacitación y promoción del sistema.

A través de reuniones y participación en foros, estamos invitando a otros actores ligados a la industria de la construcción (instituciones financieras, proveedores de materiales de construcción y municipios), a adoptar el SEA como estándar de buenas prácticas ambientales en la construcción de vivienda; y, a otorgar incentivos basados en esta herramienta. Estamos seguros que, de esta forma, podremos efectivamente construir viviendas de forma sustentable, mejorando la calidad de vida de sus ocupantes, y minimizando el impacto ambiental de los proyectos de vivienda.

Por otro lado, Mutualista Pichincha, en su empeño de retribuir a la sociedad en la que incide, trabajó en dos proyectos específicos, que nos han llenado de satisfacción.

i. El Directorio aprobó una Normativa para el manejo de regalos que pretende regular la recepción y entrega de los mismos; así como reorientar el presupuesto anual de regalos de Navidad, en favor de grupos vulnerables que se encuentran enmarcados en nuestra Política Social. En el 2014, el presupuesto de regalos de Navidad se destinó a la donación de una Casa Lista a Jordy Delgado, de 11 años de edad, con discapacidad intelectual y física que supera el 75%, y que vivía en condiciones de pobreza extrema en la ciudad de Santo Domingo de los Tsáchilas.

ii. De igual forma, y atendiendo a las sugerencias de al-

gunas agencias regionales, se decidió ampliar el presupuesto para donaciones y extenderlo a todas las ciudades donde opera la Institución, para favorecer a personas con discapacidad severa. Es así que, después de una rigurosa selección basada en una encuesta de evaluación, se resolvió donar una Casa Lista en Portoviejo para Jacinto Pinto de 47 años de edad, con discapacidad física del 80%; y dos en Santo Domingo: una para Josué Chica, de 7 años de edad con discapacidad intelectual del 76%, y otra para Karla Lascano de 9 años de edad con discapacidad intelectual y física del 75%.

En otro ámbito, después de dos años de trabajo y manteniendo presente la visión socialmente responsable, se definió, entre la Alta Gerencia y el Directorio, el nuevo Plan Estratégico 2014-2018. En éste, Mutualista Pichincha ratifica su deseo de ampliar el acceso a vivienda a través del financiamiento; crear una estrategia de diversificación sin descuidar el foco vivendista; mantenerse como una sociedad de personas con capital, más no de capitales; consolidar la responsabilidad social empresarial como eje de la gestión hacia todos los grupos de interés; y, fortalecer el canal comercial para que sea altamente competitivo y efectivo en el mundo de las captaciones.

Con el afán de ayudar a más ecuatorianos a cumplir su sueño de tener casa propia, se reforzó durante este ejercicio, la Unidad Especializada de Vivienda de Interés Social. Para Mutualista Pichincha, la vivienda social es una solución habitacional que recibe algún tipo de subsidio estatal o municipal, y cuyo beneficiario pertenece a una clase socioeconómica baja. El compromiso de la Institución es ser facilitadores, asesores y oferentes de este tipo de soluciones inmobiliarias; y, desarrollar productos financieros adecuados para este segmento vulnerable.

El 2015 será un año de nuevos retos, con la implementación de un Plan Estratégico innovador y audaz, y la transición de nuestra Institución al sector de la Economía Popular y Solidaria. Les invito a leer este documento donde encontrarán en detalle éstas y otras actividades realizadas durante el año, enmarcadas, siempre, en nuestra visión socialmente responsable.

Atentamente,
Ing. René Cordero L.
Gerente General

Marco para la memoria de sostenibilidad

En Mutualista Pichincha contamos con un proceso consolidado para la elaboración de la Memoria de Sostenibilidad. El “Manual de Políticas y Procedimientos para la Elaboración de la Memoria de Sostenibilidad”, expone los lineamientos para que el documento recoja todos los elementos necesarios, con el fin de brindar información clara y completa de nuestra gestión; mientras que su anexo, “Guía de Contenidos e Indicadores Memoria de Sostenibilidad”, estandariza el criterio del cálculo de indicadores.

Definición del contenido: la Alta Gerencia y el Directorio definieron, en el 2007, los principales grupos de interés, y establecieron los ejes estratégicos y materiales⁽¹⁾; estos han sido revisados y/o ratificados año tras año.

En el 2013, al amparo de la nueva normativa para mutualistas, nació la figura de socios. Ante este novedoso escenario, fue oportuno actualizar nuestra clasificación y definición de grupos de interés, para lo cual redefinimos, bajo las perspectivas de su impacto e influencia, a 10 grupos entre determinantes, facultativos y vigilantes.

Posteriormente, establecimos, desde nuestra perspectiva, los objetivos para cada grupo y desarrollamos una nueva Matriz de Relacionamento con nuestros Grupos de Interés, priorizando los 8 determinantes, dado su alto nivel de impacto e influencia.

Por otro lado, la Gerencia General, Dirección de Talento Humano y RSE visitaron todas las agencias a nivel nacional para participar de reuniones de retroalimentación. Los colaboradores fueron consulta-

dos sobre la materialidad de la Memoria de Sostenibilidad y afirmaron estar de acuerdo con el contenido. Todas sus observaciones fueron presentadas al Comité de RSE y serán analizadas e incorporadas paulatinamente.

Al igual que años anteriores, incluimos una encuesta de retroalimentación de la Memoria con el objeto de conocer la opinión de nuestros grupos de interés. Este año recibimos 270 encuestas cuyas observaciones nos han hecho repensar la presentación de ciertos datos; todo esto con el fin de entregar información clara y transparente, por tal razón eliminamos o modificamos algunos cuadros.

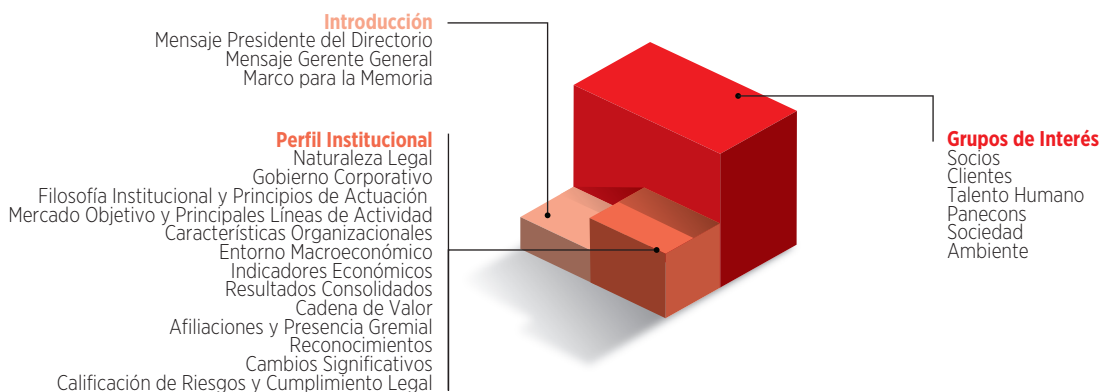
Así mismo, participamos en el curso de Certificación de la Guía G4 del GRI, cuyos insumos nos ayudaron a comprender el nuevo enfoque y requerimientos, elementos indispensables para orientar nuestro análisis de materialidad.

Por último, el Comité de RSE mantuvo dos reuniones de seguimiento. Gracias al trabajo de los líderes de ámbito, logramos cumplir al 100% con 16 de las 31 actividades planteadas, 9 actividades fueron iniciadas y están en proceso, y 6 no han sido iniciadas.

Basados en estos insumos, la Coordinación de RSE presentó una propuesta de estructura y contenido de la 8va Memoria de Sostenibilidad, y el Comité de RSE se reunió en Febrero de este año para analizar y proceder con la respectiva aprobación; ahora el documento se divide en tres grandes aristas:

(1) Para conocer en detalle el proceso seguido para la definición de grupos de interés y ejes estratégicos referirse a las páginas 11-12 de nuestra Memoria de Sostenibilidad 2007, en la siguiente dirección de internet: http://www.mutualistapichincha.com/mupi/memoria2008/mupi_virtual.html





Para el 2015, los líderes de ámbito presentaron los proyectos/actividades estratégicas, las mismas que fueron aprobadas por el Comité y que constituyen las metas para este año.

Dada la magnitud de la tarea y la necesidad de adaptarlo al Nuevo Plan Estratégico, postergamos hasta el 2015 la realización de un taller para evaluar, ratificar y/o modificar, lo ejecutado durante estos 8 años. Para ello dispondremos de un Estudio de Materialidad cuyos objetivos son: conocer los aspectos materiales/importantes para los grupos de interés determinantes; cruzar la Planeación Estratégica 2014- 2018 con los ejes prioritarios de la responsabilidad social; y definir los ejes estratégicos de RSE para el mismo período de la Planeación Estratégica. De igual manera, evaluaremos y decidiremos sobre la metodología de reporte, tomando en consideración los insumos del estudio y los contenidos impartidos en el Curso de Certificación G4.

Parámetros de la memoria: Esta 8va Memoria, **Vivienda para todos**, mantiene su alineación a la Guía para la elaboración de Memorias de Sostenibilidad G3, al Suplemento Sectorial para el Sector Financiero (RG&FSSS⁽²⁾) del Global Reporting Initiative (GRI), a los principios del Pacto Global; y a la ISO 26000.

La información presentada corresponde al período comprendido entre el 1º de enero del 2014 hasta el 31 de diciembre

del 2014, asegurando de esta forma la comparación de datos con años anteriores. En este documento se mantiene un capítulo independiente de nuestra subsidiaria PANECONS; sin embargo, hemos realizado por tercer año consecutivo el ejercicio de consolidación de ciertos indicadores para que los grupos de interés puedan apreciar el impacto global⁽³⁾.

La información monetaria está expresada en dólares de norteamérica, que es la moneda local ecuatoriana; para otros indicadores cuantitativos se ha utilizado el sistema internacional de unidades, y alguna otra medida de expresión distinta a las mencionadas, se especifica en cada caso. Se ha mantenido la misma metodología de cálculo usada en la Memoria de Sostenibilidad 2013 en casi toda la información; en los casos en que ha sido necesario revisar la forma de procesamiento de datos, se ha introducido una nota explicativa al respecto en cada caso específico.

La información reportada ha sido sometida a verificación externa a cargo de una empresa independiente y especializada, con el objeto de garantizar la exactitud, veracidad y equilibrio de la información.

Punto de contacto: para cualquier aclaración o ampliación de la información presentada por favor contactar a Pamela Quintero, Analista de Responsabilidad Social, a su e-mail: pamela.quintero@mutualistapichincha.com

(2) Guía para la elaboración de Memorias de Sostenibilidad y Suplemento Sectorial para Servicios Financieros, RG Versión 3.0/FSSS Final Versión.

(3) Referirse al Capítulo 2: Perfil Institucional, para ver los resultados consolidados.

ÍNDICE

DE CONTENIDOS

2



1.	Introducción	PÁG.
1.1.	Reviviendo el espíritu mutual, Mensaje del Presidente del Directorio	5
1.2.	Impulsando el cambio, Mensaje del Gerente General	7
1.3.	Marco para la Memoria de Sostenibilidad	8
2.	Perfil Institucional: 2014, año de nuevos cambios y retos	13
3.	Grupos de Interés: Comunicación permanente y transparente	33
4.	Socios: Sociedad de personas con capital	39
5.	Clientes: Buscando la excelencia en el relacionamiento	47
6.	Talento Humano: Preparándonos para nuevos retos	69
7.	Panecons S.A: Diversificación con miras al crecimiento	83
8.	Sociedad: Compromiso permanente	101
9.	Ambiente: Reconocer a la Construcción Sustentable de Vivienda	111
11.	Informe de verificación de auditoría externa	120
13.	Anexos	122
12.	Encuesta de retroalimentación	123



PERFIL INSTITUCIONAL



2014, año de nuevos
cambios y retos”



Agencia CCA



Naturaleza legal

La Asociación Mutualista de Ahorro y Crédito para la Vivienda “Pichincha” es una Institución Financiera de Derecho Privado con finalidad social, cuya actividad principal es la captación de recursos del público para destinarlos al financiamiento de vivienda, la construcción y el bienestar familiar de sus socios y clientes. Actúa y opera bajo el control de la Superintendencia de Bancos del Ecuador, mientras dure el proceso de transición en el que se encuentra. Su órgano máximo de Gobierno y la Junta General de Representantes de Socios, que en cumplimiento al Código Orgánico Monetario y Financiero vigente desde septiembre del 2014, tomó la decisión de adherirse al sector de la Economía Popular y Solidaria dada su naturaleza mutual; y se somete a las normas de solvencia y prudencia financiera, y de contabilidad que se dictaren para el efecto.

Gobierno corporativo

Mutualista Pichincha está gobernada por la Junta General de Socios o Representantes de Socios, el Directorio, y el Representante Legal, que es el Gerente General.

La Junta General de Socios está constituida por todas las personas naturales y jurídicas que mantienen un certificado de aportación pagado en la Institución, y que cumplen con los requisitos de ley y estatutarios vigentes para participar y votar en las sesiones de la Junta. En Mutualista Pichincha no existen minorías puesto que todos los Socios tienen derecho a un voto. El mecanismo utilizado por los Socios o Representantes de Socios para expresar sus opiniones en resoluciones adoptadas por la Junta General de Socios, se lo lleva a cabo mediante pedido escrito con el respaldo de las firmas de por lo menos el veinte y cinco por ciento del total de Socios o Representantes de Socios, según sea el caso ⁽⁴⁾.

La Junta Bancaria dispuso que en las Mutualistas que cuenten con 300 socios o más, las Juntas Generales serán de Representantes de Socios. A finales del 2013 y durante el 2014, se trabajó en varios frentes para diseñar y ejecutar un proceso democrático y transparente para la elección de Representantes de Socios.

En febrero del 2014, se realizó el proceso electoral, mediante la votación de todos los socios a nivel nacional, donde se eligieron, por un periodo de cuatro años, a 44 representantes, de los cuales 35 son principales y 9 suplentes. En marzo del mismo año, se llevó a cabo la primera Junta General de Representantes de Socios.

El Directorio de Mutualista Pichincha es elegido por la Junta General de Socios o Representantes de Socios, según corresponda, y está conformado e integrado por personas naturales, en un número de cinco, los que tienen sus respectivos suplentes, de los cuales al menos tres Vocales Principales y tres Vocales Suplentes, son Socios de Mutualista Pichincha. Los Directores son elegidos por períodos de dos años y pueden ser reelegidos por una sola vez para el período siguiente. Luego de transcurrido un período, pueden ser reelegidos nuevamente de conformidad con las disposiciones ⁽⁵⁾.

El Directorio designa de entre sus miembros al Presidente, Vicepresidente y Secretario del Directorio, Gerente General, Subgerente General y a los Directores que conforman las Comisiones especializadas. Los miembros actuales del Directorio son independientes y no ejercen ningún cargo directivo.

(4) Estatuto Mutualista Pichincha: Artículo 15

(5) Estatuto Mutualista Pichincha: Artículo 38





■■■■ CONFORMACIÓN DEL DIRECTORIO

Directores Principales

Ing. Marcelo López - Presidente
Lcdo. Roberto Gabela - Vicepresidente
MBA. Fernando Armendáriz
Sr. Marcelo Holguín
Arq. Mónica Moreira

Directores Suplentes

Dr. Fausto Hernán Cobo
Lcdo. Patricio Boada
Arq. Roberto de la Torre
Arq. Andrés Núñez (renunció)
Sr. Pablo Peña (renunció)

Ing. René Cordero
Mónica Valles

Gerente General
Coordinadora del Directorio



Durante el 2014 el Directorio se reunió 49 veces en sesiones ordinarias, extraordinarias y ampliadas.

El Gerente General es el representante legal, judicial y extrajudicial de Mutualista Pichincha, y la administra bajo la vigilancia y control del Directorio; es de libre remoción y nombrado sin sujeción a plazo, y debe contar con la calificación de la Superintendencia de Bancos⁽⁶⁾.

El Directorio dispone de una Comisión Ejecutiva integrada por el Presidente y Vicepresidente del Directorio, y por el Gerente General, con voz y voto y que tiene como objetivo fundamental servir de vínculo entre el Directorio y la Administración de la Institución, y cumplir con los encargos que le encomiende el Directorio.

Adicionalmente, cuenta con varias Comisiones especializadas, las mismas que están integradas por dos o más miembros del Directorio, de los cuales uno de ellos la preside y son miembros natos el Presidente del Directorio, el Vicepresidente del Directorio y el Gerente General. En cada Comisión participan, adicionalmente, funcionarios de la organización dependiendo de los objetivos de la misma.

Para un adecuado funcionamiento, el Directorio y las Comisiones cuentan con un Reglamento de Comisiones del Directorio, en el cual se definen la conformación, frecuencia de sesiones, alcance de sus responsabilidades y operatividad.

La gestión del Directorio es evaluada y aprobada anualmente por la Junta General de Socios o Representantes de Socios, a través del informe que presenta el Presidente del Directorio.

El Presidente, Vicepresidente y Secretario del Directorio perciben un honorario mensual y el resto de Directores perciben dietas por asistir a sesiones del Directorio o comisiones; es la Comisión de Retribuciones, integrada por un representante de la Junta General de Socios, dos miembros del Directorio, y el Representante Legal, que establece la política correspondiente para las remuneraciones.

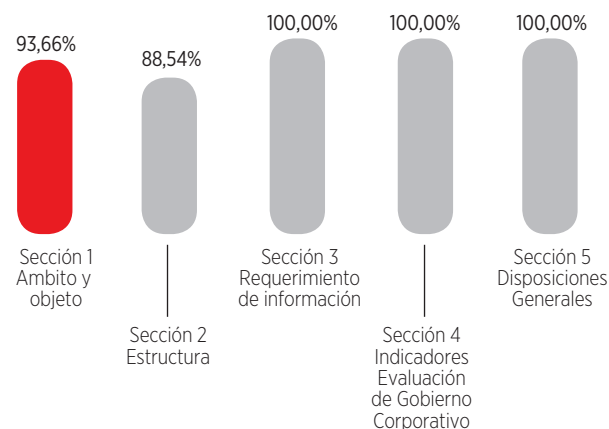
Al igual que todos los colaboradores de la organización, el equipo gerencial, liderado por el Gerente General, recibe una remuneración fija mensual más una remuneración variable

atada al cumplimiento de metas y objetivos establecidos por el Directorio.

En la Institución los colaboradores tienen varios mecanismos para expresar sus opiniones y recomendaciones: a través de la participación en las diferentes comisiones del Directorio; acceso directo a la Gerencia General y a la Presidencia del Directorio; y, por último, a través de la Asociación de Empleados, que tiene como función principal velar por el respeto de los derechos que asisten a sus socios, interponiendo directamente su gestión ante los ejecutivos de Mutualista Pichincha y demás organismos competentes⁽⁷⁾.

Mutualista Pichincha, apegada al cumplimiento de las leyes y desarrollo de mejores prácticas, realizó en el 2014 una medición integral de los lineamientos del Código Andino del Buen Gobierno Corporativo, alcanzando un cumplimiento del 98,95%, el más alto en su historia. Adicionalmente, la entidad participa activamente en el Instituto Ecuatoriano de Buen Gobierno, como miembros del Directorio.

Por último, durante el año 2014, la Superintendencia de Bancos solicitó a todo el sistema financiero bajo su jurisdicción, que envíe el nivel de cumplimiento de las disposiciones emanadas en los "Principios de un buen Gobierno Corporativo", sobre los cuales Mutualista Pichincha presenta el siguiente avance:



(6) Estatuto Mutualista Pichincha: Artículo 54

(7) Estatuto de la AEMP: artículo 32



Filosofía Institucional

- **MISIÓN**

“Entregar a nuestros clientes soluciones financieras e inmobiliarias eficientes, ejecutadas con responsabilidad social empresarial”

- **VISIÓN**

“Vivienda y calidad de vida alcanzables para todos”

- **VALORES INSTITUCIONALES**

- Honestidad
 - Equidad
 - Lealtad
 - Dedicación
 - Confidencialidad
 - Calidad en el servicio
 - Responsabilidad Social Empresarial
-

Principios de Actuación

En el 2013, con el objeto de conocer la percepción de los colaboradores sobre el cumplimiento de nuestro Código de Ética, Reglamento Interno de Trabajo, y Políticas de Recursos Humanos y Derechos Humanos, la Institución contrató una consultoría para que realice entrevistas privadas

y a profundidad a 90 colaboradores escogidos al azar. El estudio arrojó múltiples oportunidades de mejoras, para lo cual se conformó un equipo de trabajo entre Talento Humano, Unidad de Cumplimiento y RSE, el mismo que desarrolló un plan de acción cuyos resultados se resumen a continuación:



Plan de acción

Oportunidades de mejora

Avances

Difusión de resultados	Se difundieron los resultados y principales conclusiones al Comité de Dirección, a la Gerencia de Canales, y a los Gerentes de las agencias Santo Domingo, Quevedo y Riobamba.
Código de Ética	El Directorio reformó el Código de Ética.
Políticas de RRHH y Reglamento Interno	Se revisó el procedimiento de selección interna y se realizaron modificaciones a las prácticas. En el 2015 se trabajará en la actualización de políticas de RRHH, Reglamento Interno, etc.
Principios y Valores Institucionales	La Gerencia General decidió contratar una consultoría para realizar un ejercicio de definición y/o ratificación de los valores; ésta se llevará a cabo en el 2015.
Comunicación	Se creó el área de Comunicación Interna y en el último trimestre del año, los colaboradores completaron una encuesta de diagnóstico de la comunicación. Tras recibir los resultados, en el 2015 se definirá una estrategia y se ejecutará un plan ⁽⁸⁾ .
Seguridad de la Información	Las áreas de Riesgos y Tecnología incluyeron, dentro de sus responsabilidades, medidas para proteger la seguridad de la información ⁽⁹⁾ .
Capacitación	Los colaboradores completaron el test PDA ⁽¹⁰⁾ . Sus resultados permitirán estructurar programas de capacitación individuales y grupales, donde enfatizaremos las destrezas de supervisión.
CASA LISTA	Se realizó un reglamento de trabajo complementario para Casa Lista. Además, se actualizó la Política de Viáticos, tomando en cuenta las necesidades puntuales de los obreros.

(8) Revisar el Capítulo 6: Talento Humano, para conocer detalles sobre las actividades de Comunicación Interna.

(9) Revisar Capítulo 5: Clientes, para conocer más detalles.

(10) Revisar el Capítulo 6: Talento Humano, para conocer detalles sobre el PDA.



Rendición de Cuentas y Transparencia: al igual que los años anteriores, publicamos nuestra 7ma Memoria de Sostenibilidad, que es el instrumento utilizado para este efecto; de igual manera realizamos esfuerzos por recibir la mayor cantidad de retroalimentación, cuyo objetivo es que el contenido de la memoria, satisfaga los requerimientos de transparencia y rendición de cuentas de nuestros grupos de interés⁽¹¹⁾.

Respeto a los derechos humanos: concluimos la capa-

citación en Derechos Humanos a todos los colaboradores a nivel nacional. Además, como una práctica anual, el 100% de los guardias de seguridad fueron reforzados en la temática.

Respeto a los intereses de las partes interesadas: tomando en cuenta la nueva matriz de grupos de interés, modificamos la estructura de la Memoria de Sostenibilidad, para transmitir la información de una manera más efectiva a nuestros grupos determinantes.



Equipo Gerencial, de izquierda a derecha: Giovanni Roldán, Tajano Lugo, Iván Avellaneda, Cornelio Montalvo, Verónica Bueno, Mario Burbano de Lara, Pablo Peña, Juan Carlos Alarcón, Juan Francisco Díaz, Patricio Maldonado, René Cordero.

(11) Revisar el Capítulo 3: Grupos de Interés, para conocer detalles sobre la retroalimentación recibida de la Memoria 2013.



Mercado objetivo y principales líneas de actividad ⁽¹²⁾

El mercado objetivo de Mutualista Pichincha son las familias ecuatorianas pertenecientes a los estratos socio-económicos medio, medio bajo y bajo, residentes

en el Ecuador y migrantes que viven en otros países (USA, España) y empresas constructoras de proyectos inmobiliarios de vivienda, enfocados en estos segmentos de la población.

Contamos con dos líneas de negocios: inmobiliario y financiero.

El negocio inmobiliario ofrece viviendas a través de la gestión directa e integral de proyectos inmobiliarios, y de la comercialización de bienes de terceros.

La oferta directa está conformada por bienes inmuebles realizados, principalmente, bajo dos tecnologías:

- Sistema constructivo industrializado HORMI2 que ofrece ventajas competitivas ambientales y estructurales⁽¹³⁾.

• Sistema constructivo prefabricado Casa Lista que ofrece una opción económica con calidad para satisfacer la demanda de vivienda de interés social.

El negocio financiero, por su lado, ofrece productos y servicios que promueven el ahorro y que facilitan el financiamiento de vivienda.

■
USD 289.9
millones en activos
crediticios propios

■
USD 579.8
millones en activos
financieros administrados

■
49.403
operaciones de
crédito activas

■
301.304
libretas de ahorro y certificados
de depósitos a plazo

Ofrecemos una gama completa de servicios complementarios, como tarjeta de crédito, en alianza con MasterCard; tarjeta de débito; transacciones on-line, a través de la web y/o

teléfono celular, consultas, transferencias, pagos de servicios públicos, entre otros.

(12) Para ver detalle sobre las características de los productos y servicios, visite la página web: www.mutualistapichincha.com

(13) Referirse al Capítulo 7: Panecons S.A., para conocer este sistema constructivo.



Características organizacionales

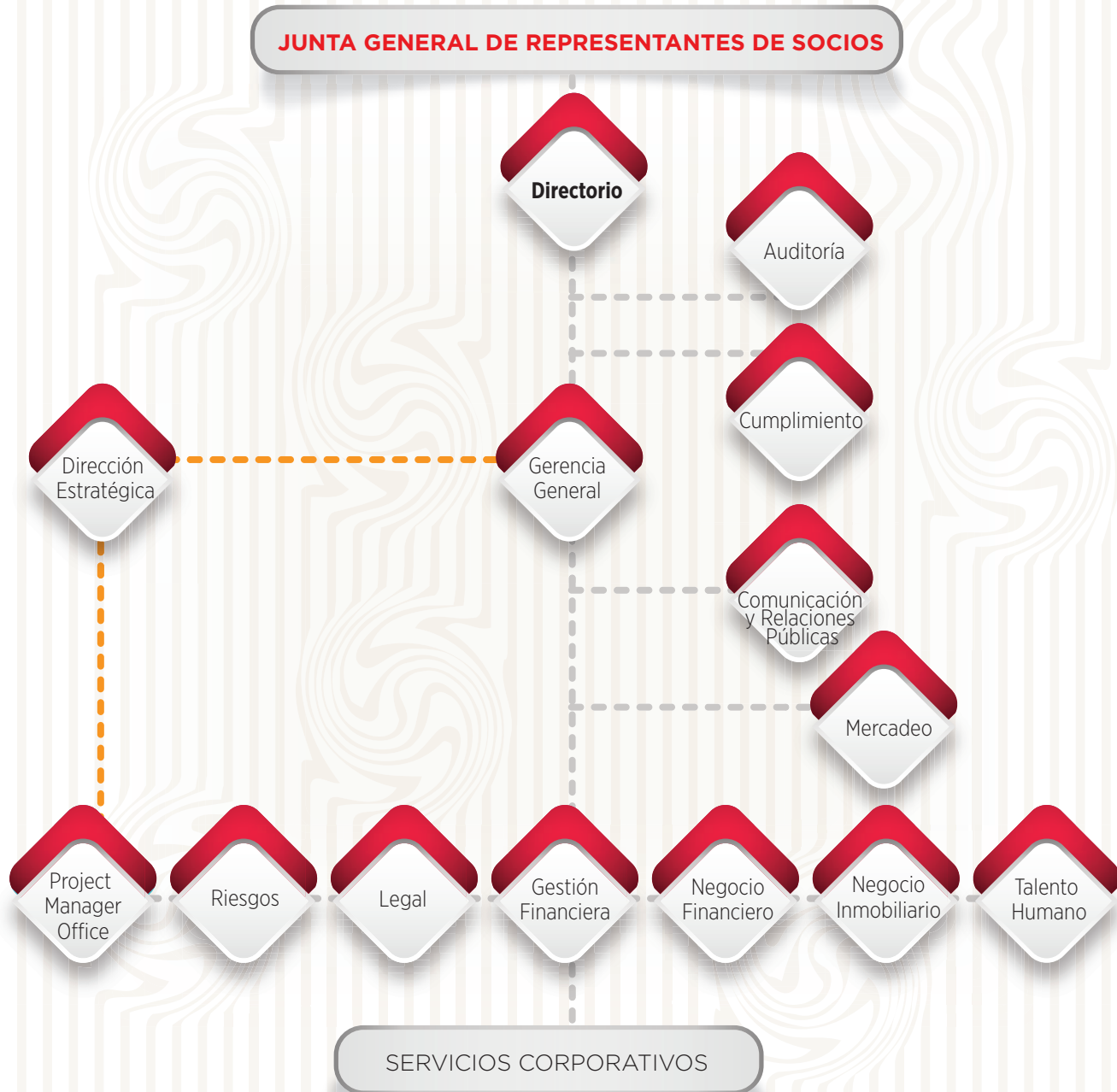


•Estructura

En el 2013, para adaptar a la organización a las exigencias del futuro, se contrató a la consultora Advantis para que realice una revisión y rediseño del modelo organizacional.

El resultado de la consultoría fue una adecuación del organigrama acorde a las necesidades de la estrategia corporativa, dado que ahora, el nuevo modelo de negocios se enfocará

en clientes y segmentos, en vez de productos. Específicamente se creó la posición de Director Servicios Compartidos permitiendo la operatividad del resto de áreas; y el área de Project Manager Office (PMO) para trabajar estrechamente con la Dirección Estratégica.

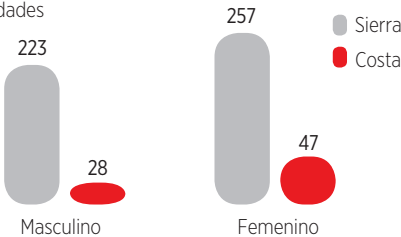




Colaboradores

COMPOSICIÓN POR GÉNERO Y REGION

Cifras en unidades



Cobertura geográfica

- **Cobertura Nacional:** en 12 ciudades, 27 agencias a nivel nacional, 11 en Quito y 16 en provincias, siendo la oficina matriz en la ciudad de Quito, Ecuador.
- **Facilidades Tecnológicas:** la Institución cuenta con una red de 33 cajeros automáticos y acceso a la red Cirrus y Ban-red en el ámbito nacional e internacional; 60 puntos de atención a través de las oficinas de Servipagos. Adicionalmente,

- debemos destacar la existencia de MUPINET (Servicios en la Web), MUPICEL (Servicios en telefonía celular), y MUPITEL (Call Center)
- **Atención en el exterior:** la Institución mantiene una alianza estratégica con Unión Andina, quien cuenta con oficinas en: Estados Unidos (New York y Plainfield) y España (Madrid, 2 oficinas y Barcelona).



Entorno Macroeconómico 2014⁽¹⁴⁾

- El crecimiento del PIB en el 2014 fue del 3,8% según datos oficiales, con crecimiento menores a los del año anterior en prácticamente todos los sectores, destacándose el de la construcción que crece en 2,7% frente al 8,2% del año 2013.
- El sector financiero privado registró un crecimiento prácticamente igual al de la inflación del año, mientras que el saldo de cartera tuvo un crecimiento superior al 8%, mismo que fue financiado por un incremento similar en el saldo de los depósitos, pero con tasas de interés pasivas en promedio alrededor de 1 punto porcentual mayores que las del 2013, mientras que

por su parte las tasas activas se mantuvieron estables.

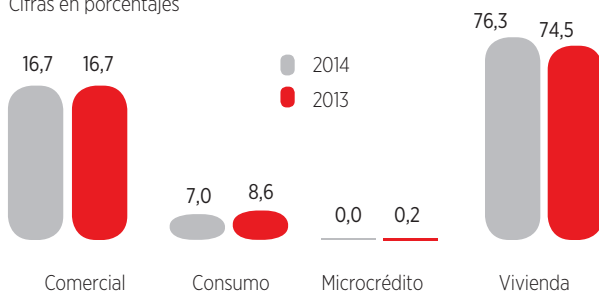
- En el segmento de cartera de vivienda, las entidades del sector privado se mantienen en franca competencia con el Banco del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (BIESS), el organismo público ha dominado el mercado en este segmento, desde el 2010, con un promedio de 53,6% de participación en el mercado en monto originado; sin embargo, en los últimos 3 años esta participación ha ido en constante decremento, cayendo desde un pico de 64,6% en el 2012 al 50,6% al cierre del 2014.

Indicadores económicos

• Composición y distribución de la cartera

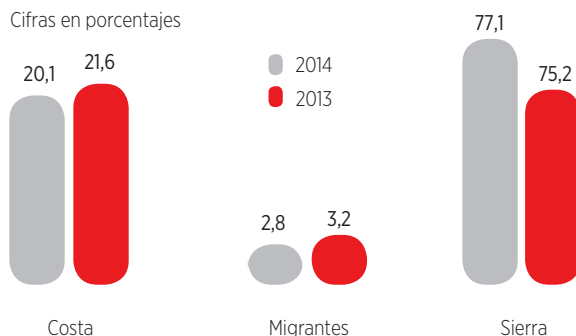
■■■■ SALDO DEL TOTAL CARTERA ADMINISTRADA POR TIPO DE CRÉDITO

Cifras en porcentajes



■■■■ CARTERA MUPI POR REGIÓN

Cifras en porcentajes



• Desempeño económico

Captaciones: la buena gestión financiera y la confianza de los depositantes, ha generado que el pasivo de Mutualista Pichincha logre un incremento importante respecto al año anterior. Los pasivos a la vista reflejan un crecimiento sostenido

por 9 años consecutivos alcanzando un volumen de USD 211.8 millones. Por su parte, los pasivos a plazo también mantienen un crecimiento importante durante los 6 últimos años ubicándose en USD 216.7 millones.

Reservas de liquidez: el índice de primera línea a Diciembre del 2014 fue del 12,0%, y el de segunda línea fue del 13,0%.

(14) Información tomada de "Informe de Labores" Ejercicio Económico 2014, presentado por el Presidente del Directorio de Mutualista Pichincha a la Junta General de Representantes de Socios



Nuestras reservas de liquidez, USD 76.3 millones, superaron en 62,5% el monto mínimo exigido por el Banco Central.

Cumpliendo con las disposiciones normativas, durante el 2014 se hizo un aporte adicional del 1% al Fondo de Liquidez por un valor de USD 4.6 millones; al cierre del ejercicio hemos constituido USD 33.1 millones. El efecto de mantener este monto de liquidez congelado, provoca que dejemos de percibir ingresos por alrededor de USD 4 millones al año, lo cual sin duda afecta significativamente nuestros resultados.

Titularizaciones y venta de cartera: durante el 2014 emitimos nuestro décimo proceso de titularización "FIMUPI 10" por un monto de USD 50 millones, consolidándonos como uno de los mayores generadores de titularizaciones de cartera

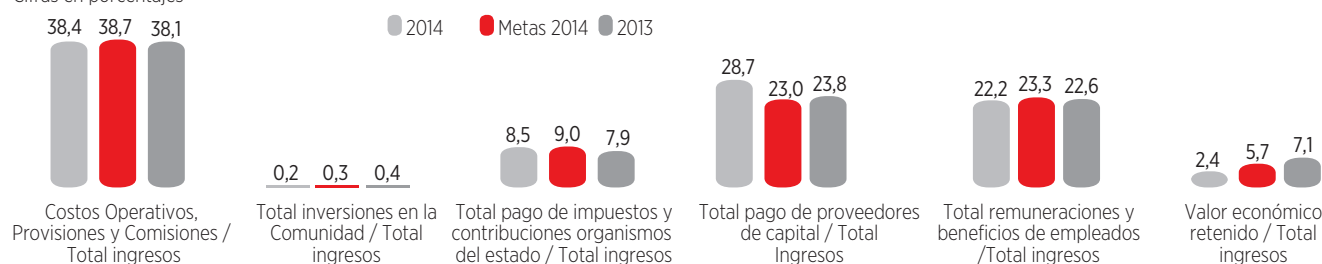
hipotecaria en el país. En el año 2014 el valor neto de cartera negociada fue de USD 104.8 millones.

Las utilidades que genera el proceso de titularización así como los recursos que se reciclan en cada negociación, nos han permitido seguir siendo uno de los principales actores en el negocio hipotecario e inmobiliario en el país; ya que la rotación del activo se torna mucho más alta y permite mantener elevados niveles de operación crediticia y flujo de proyectos inmobiliarios estables durante todo el año.

Calidad de la cartera: a pesar de que el 2014 se vio afectado en un alto porcentaje por el sobreendeudamiento sistémico de los clientes, los resultados obtenidos en la mora cumplieron los estándares esperados de alrededor del 3% del total de la cartera.

Valor Económico Distribuido

Cifras en porcentajes



VALOR ECONÓMICO GENERADO Y DISTRIBUIDO / cifras en dólares

INDICADORES	METAS 2015	2014	METAS 2014 (1)	2013	2012	2011	2010
Costos Operativos, Provisiones y Comisiones	31.426.476,5	26.169.714,8	26.044.657,4	24.849.868,0	23.024.040,4	21.320.407,5	20.580.919,4
Total inversiones en la comunidad	191.996,0	181.590,2	181.590,2	250.605,6	568.614,1	196.935,4	99.778,2
Total pago de impuestos y contribuciones organismos del estado	6.131.846,3	5.797.484,8	5.882.098,4	5.174.678,1	5.356.325,0	4.191.601,6	3.997.808,0
Total pagos a proveedores de capital	16.670.775,6	19.180.094,2	17.746.186,7	15.518.846,3	13.909.709,0	12.192.739,2	10.480.927,2
Total remuneraciones y beneficios de los empleados	16.836.206,9	15.132.279,1	15.422.563,0	14.749.720,0	12.735.460,8	10.487.717,1	8.991.565,2
Total valor económico retenido	4.358.715,9	1.623.634,8	2.182.648,2	4.618.463,3	2.758.176,2	2.640.641,9	1.406.569,0
Total ingresos	75.616.017,2	68.065.153,9	67.459.743,9	65.162.181,2	58.352.325,4	51.030.042,7	45.557.567,0

(1) En el mes de Agosto del 2014 se realizó un ajuste del presupuesto, por tal razón las metas publicadas en la Memoria de Sostenibilidad 2013 difieren de éstas.

Los resultados del ejercicio 2014 muestran un incremento, en los pagos a proveedores de capital, y similitud en el resto

de gastos, resultando en un efecto directo en la utilidad generada.



Resultados Consolidados⁽¹⁵⁾

PRINCIPALES INDICADORES CONSOLIDADOS

DE DESEMPEÑO ECONÓMICO*	2014	2013	2012	2011
Costos Operativos, Provisiones y Comisiones / total ingresos	36,6%	37,5%	43,4%	47,1%
Total inversiones en la comunidad / total ingresos	0,2%	0,3%	0,9%	0,3%
Total pago de impuestos y contribuciones organismos del estado / total ingresos	8,3%	7,8%	8,4%	8,1%
Total pagos a proveedores de capital/total ingresos	31,7%	28,6%	21,6%	21,4%
Total remuneraciones y beneficios de los empleados / total ingresos	21,6%	21,2%	21,0%	19,5%
Total valor económico retenido / total ingresos	1,6%	4,6%	4,6%	3,6%
Total ingresos	100%	100%	100%	100%
DE AMBIENTE				
INDICADOR EMISIONES DE TONELADAS DE CO2 EQUIVALENTE	2014	2013	2012	2011
Huella de Carbono por colaborador	2,6	2,5	2,7	2,6
DE TALENTO HUMANO				
INDICADORES GENERALES	2014	2013	2012	2011
Contrato Fijo	591	588	585	579
Contrato Temporal	6	5	4	8
# total de colaboradores nacidos en la zona donde trabajan/total colaboradores	87,6%	75,2%	78,8%	76,7%
Total gastos en beneficios sociales/total remuneraciones y beneficios de los colaboradores	12,6%	16,2%	14,2%	14,0%
Total inversión en capacitación/total salarios y beneficios colaboradores	0,7%	1,0%	1,3%	0,5%
INDICADORES POR REGIÓN	2014	2013	2012	2011
# Personal Femenino Costa	47	48	52	47
# Personal Masculino Costa	29	24	30	18
# Personal Femenino Sierra	265	278	256	259
# Personal Masculino Sierra	256	243	251	263

* Los indicadores de desempeño económico consolidados incluye la información de Mutualista Pichincha, Panecons y Unifinsa. El resto de indicadores consolidados sólo incluyen información de Mutualista Pichincha y Panecons.

(15) Referirse al Anexo 3 para los resultados financieros consolidados: http://www.mutualistapichincha.com/mupi/memoria2014/balances_financieros_consolidados_mupi.pdf



Debemos destacar que, en los cuadros incluidos, por tercer año consecutivo, presentamos algunos indicadores consolidados de Mutualista Pichincha y sus subsidiarias. Nótese en especial que año tras año estamos generando nuevas plazas

de trabajo, sobre todo en la región sierra. Además, hemos realizado diversos esfuerzos para mantener nuestra huella de carbono por colaborador.

Cadena de Valor

Mutualista Pichincha busca establecer relaciones de mutuo beneficio con proveedores que se alineen a nuestra visión socialmente responsable, así como provocar a que la mayor cantidad de ellos adopten políticas de responsabilidad social corporativa.

- **Evaluando prácticas de RSE:** gracias a la implementación del nuevo modelo de verificación con SGS del Ecuador S.A., el 100% de los proveedores calificados llenaron la encuesta de Responsabilidad Social.
- **Promoviendo el cumplimiento de principios de RSE:** el 73% de los contratos firmados con proveedores incluyeron una cláusula de principios de RSE, cumpliendo en 81% la meta planteada para el 2014.
- **Infundiendo una cultura de RSE:** durante este ejercicio mantuvimos reuniones sobre los resultados de la encuesta de

RSE con dos importantes proveedores de la institución.

En el último trimestre del 2014, contratamos a FESA ECUADOR para que nos brinde el servicio de impresión, copiado y digitalización. El proveedor, quien no sólo es el propietario y administrador de los equipos que vamos a utilizar, tiene la obligación contractual de mantener un control del consumo y gracias a este control podremos identificar consumos innecesarios e inadecuados que no sean inherentes al giro del negocio, y disminuir el mismo de una manera óptima.

Afiliaciones y Presencia Gremial

- AIFE: Asociación de Instituciones Financieras del Ecuador
- ANME: Asociación Nacional de Mutualistas del Ecuador
- APIVE: Asociación de Promotores Inmobiliarios de Vivienda en el Ecuador
- ODEMA: Organización de Entidades Mutuales de las Américas
- UNIAPRAVI: Unión Interamericana para la Vivienda
- GRI OS: Global Reporting Initiative, Organizational Stakeholder
- UNEP-FI: Iniciativa Financiera del Programa de Naciones Unidas para el Ambiente
- Pacto Global
- CERES: Consorcio Ecuatoriano para la Responsabilidad Social
- CEES: Consejo Ecuatoriano de Edificación Sustentable
- AMCHAM: Cámara de Comercio Ecuatoriana Americana
- IEGC: Instituto Ecuatoriano de Gobierno Corporativo



30

PERFIL INSTITUCIONAL

Reconocimientos 2014

- La Cámara de la Industria de la Construcción entregó un reconocimiento a Mutualista Pichincha al “Mérito del Sector Financiero de Actividades Constructivas 2014”, por el apoyo, impulso y financiamiento para el desarrollo de proyectos inmobiliarios en el país.
- Nuestro Sistema de Evaluación Ambiental (SEA) recibió uno de los reconocimientos en la categoría Medio Ambiente en el V Reconocimiento General Rumiñahui, convocado por el Gobierno Autónomo Descentralizado de Pichincha.
- Mutualista Pichincha recibió un reconocimiento de Great Place to Work por ser una de las mejores empresas para trabajar de la década 2004- 2014.
- En el marco del evento “Quito: Ciudad Sostenible, Huella de Carbono y Reconocimiento al Sector Público y Privado”, Mutualista Pichincha fue reconocida por medir voluntariamente la huella de carbono generada con su actividad, por el Municipio de Quito.

Reconocimiento
General
Rumiñahui



Apuntalando la Responsabilidad Social Empresarial

- Expusimos el SEA en el Seminario MÁS ALLÁ DE LAS FINANZAS: LAS FINANZAS SOSTENIBLES, organizado por la

CAF- Banco de Desarrollo de América Latina, la UNEP-FI y los miembros locales de esta iniciativa.



- Fuimos invitados por Cervecería Nacional, a exponer nuestra experiencia con el cálculo de la Huella de Carbono, en la Conferencia y Plenaria sobre el proceso de Certificación Carbono Neutro.
- Mantuvimos diversas reuniones con miembros del Municipio de Quito con el fin de promover nuestro Sistema de Reconocimiento a la Construcción Sustentable de Viviendas.

- Fuimos uno de los auspiciantes del Dossier 2014 Economía Verde de CORRESPONSABLES que fue presentado en Lima en el marco de la vigésima Conferencia de las Partes del Protocolo de Kyoto, COP20.
- Auspiciamos la obra de teatro “Ja jarabe de la Alegría” producida por la Fundación Cecilia Rivadeneira por motivo de su décimo aniversario.

Cambios significativos entre el 2013 y 2014

- El 7 de marzo se inscribió el nombramiento de René Cordero Ledergerber como Gerente General y Representante Legal de Mutualista Pichincha, reemplazando a Mario Burbano de Lara quien pasó a ocupar las funciones de Director Estratégico.
- El 12 de septiembre se publicó el Código Orgánico Monetario y Financiero, en el cual se coloca a las Asociaciones Mutualistas de Ahorro y Crédito dentro del sector de la Economía Popular y Solidaria. En la misma legislación, se establece que las mutualistas que en la actualidad se encuentren operando, en el plazo de 18 meses, deberán decidir su permanencia en el sector financiero popular y solidario, o su conversión a entidad financiera del sector financiero privado.

Para este efecto, el 25 de noviembre se reúne la Junta General Extraordinaria de Representantes de Socios de Mutualista Pichincha, en la cual se resuelve que Mutualista Pichincha permanezca en el sector financiero popular y solidario. Dicha resolución fue notificada a la Superintendencia de Bancos, y a la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria con fecha 11 de diciembre de 2014, solicitando las instrucciones para realizar la transición.

- El 24 de noviembre el Director Regional de Mercado de Valores autorizó la oferta pública primaria y secundaria de los certificados de aportación de la serie MPS-2, por el monto de USD 10 millones con un plazo de 9 meses.
- A finales de diciembre iniciaron las operaciones de la nueva agencia en Guayaquil ubicada en el Centro Comercial Parque California.

• **CALIFICACIÓN DE RIESGOS:**
“AA” ⁽¹⁶⁾

• **CUMPLIMIENTO LEGAL:**
100% con la normativa legal que aplica al sector ⁽¹⁷⁾

(16) Para conocer el informe detallado de Pacific Credit Rating visite la página web: www.mutualistapichincha.com/mupi/der_trasnparenciaInfo.jhtml#

(17) Ver los informes de Auditores Externos y Comisarios en el Anexo 3: <http://www.mutualistapichincha.com/mupi/memoria2014/informes.pdf>





GRUPOS DE INTERÉS



■ ■ Comunicación
permanente y
transparente”



Agencia Quevedo

Bajo las perspectivas de impacto e influencia⁽¹⁸⁾, Mutualista ha definido 10 grupos de interés, de los cuales 8 son determinantes, 1 facultativo y 1 vigilante, y se han establecido objetivos para cada grupo. De otra parte, relacionando la información presentada en las Memorias con los objetivos establecidos para cada grupo, desarrollamos una nueva Matriz de Relacionamiento en la que se han priorizado a los 8 grupos determinantes debido a su alto impacto e influencia.

Basados en esta nueva Matriz de Relacionamiento, durante el 2014 realizamos múltiples actividades que promovieron una mejor comunicación con los grupos, a los que, como práctica institucional, distribuimos la Memoria de Sostenibilidad 2013: “Evolución y Fortaleza, Crecemos con transparencia”, que incluyó la encuesta de retroalimentación. A continuación detallamos las principales actividades realizadas con los grupos de interés:

GRUPO DE INTERÉS	ACTIVIDADES REALIZADAS DURANTE 2014
Socios	<ul style="list-style-type: none">-Entrega de 3 ediciones de la Revista Vivamos donde presentamos información financiera-Desarrollo de campaña institucional 2014 “Soy dueño de Mutualista Pichincha”-Homenaje al Socio 2000-2 Juntas de Representantes de Socios-Programa de Inducción a Representantes de Socios
Clientes	<ul style="list-style-type: none">-Campaña “Mundialazo” para incentivar el ahorro-Participación en 4 ferias inmobiliarias, desarrolladas en distintas ciudades-Permanentes mediciones de satisfacción al cliente, en todo el país-Creación de vínculos en Facebook y Twitter-Participación en la XIX Bienal de Arquitectura de Quito, en conjunto con el Colegio de Arquitectos del Ecuador
Colaboradores ⁽¹⁹⁾	<ul style="list-style-type: none">-Creación del área de Comunicación Interna-Encuesta de índice de Compromiso-Evaluación del Perfil Conductual Natural a través de la herramienta PDA-Promoción interna de 67 empleados-Modificación en el modelo de valoración de cargos para alinearlos a la realidad del mercado financiero-Reconocimiento a los mejores empleados del año, 38 en total; y a las 8 mejores agencias-Programa de voluntariado corporativo-Charlas sobre derechos humanos para el personal que labora en agencias regionales-Realización de múltiples eventos, a través de la Asociación de Empleados-26 reuniones donde asistieron 270 colaboradores para obtener retroalimentación de la Memoria 2013.

(18) Referirse a la siguiente página web: <http://www.mutualistapichincha.com/mupi/memoria2013/memoriadesostenibilidad2013.html#/28/> para conocer en profundidad el proceso seguido de definición, identificación, objetivos y acciones que buscamos con nuestros GI.

(19) Referirse al Capítulo 6: Talento Humano, para más detalles.

	<ul style="list-style-type: none"> -Concurso Navidad Verde -Programa “Nuestro hijos nos visitan” con hijos de colaboradores de Quito. -Coro Mutualista Pichincha conformado por colaboradores y sus familias
Empresas subsidiarias y afiliadas	<ul style="list-style-type: none"> -Participación en prácticas socialmente responsables -Programa de voluntariado corporativo con Fundación Bien-Estar -Donación de equipos de cómputo e inmuebles con el apoyo de Fundación Bien-Estar. -85% de las viviendas edificadas por Mutualista Pichincha, fueron construidas con el sistema Hormi2
Instituciones Reguladoras	<ul style="list-style-type: none"> -Participación en reuniones sobre el Nuevo Código Monetario Financiero⁽²⁰⁾ -Cumplir con leyes y reglamentos que emiten las entidades de control, como: SRI, Junta Bancaria, Superintendencia de Bancos, Unidad de Análisis Financiero, entre otras.
Gobierno central	<ul style="list-style-type: none"> -Mutualista Pichincha construyó 43 Unidades de Policía Comunitaria con el sistema Hormi2. -Co Auspicio, con el MIDUVI, del Foro Internacional sobre Vivienda Social en Arrendamiento ejecutado en Quito en Marzo del 2014. -Programa de acompañamiento social a favor de 850 familias reasentadas en el noroeste de Guayaquil, en el proyecto habitacional “Ciudad Victoria”, diseñado y ejecutado por Fundación Bien-Estar.
Gobiernos locales	<ul style="list-style-type: none"> -Acercamientos con la Secretaría de Ambiente del Distrito Metropolitano de Quito, para impulsar el Sistema de Reconocimiento a la Construcción Sustentable de Vivienda.
Medios de Comunicación	<ul style="list-style-type: none"> -Se difundieron 202 notas, de las cuales el 99,9%% fueron positivas -Mutualista Pichincha sigue siendo una de las instituciones financieras con mayor posicionamiento positivo en los medios de comunicación



(20)Referirse al Discurso del Presidente del Directorio para conocer los cambios fruto de esta nueva regulación.

Proceso de Retroalimentación

Continuamos implementando prácticas de retroalimentación de la Memoria a través de reuniones con colaboradores, e incluyendo una encuesta al final del documento. Este año logramos que 270 encuestas sean llenadas.

Para este efecto, la Gerencia General visitó todas las agencias locales y regionales, en cada una de las ciudades donde opera Mutualista Pichincha. Adicionalmente, organizó tres desayunos en Quito, con colaboradores de la Matriz, de diferentes mandos. Durante las 26 reuniones mantuvimos una extensa conversación sobre temas de actualidad para la Institución, y revisamos el contenido y diseño de la Memoria de Sostenibilidad 2013 para su optimización.

En todas las visitas se pudo constatar la motivación positiva y gratitud que provoca entre los colaboradores el ser considerados y consultados sobre la Memoria. Se pudo constatar además el orgullo de ser parte de la Institución y sobre el compromiso social de la misma. Se destacó en particular gran

aceptación de la inclusión de la Nueva Normativa de Regalos y la donación de 3 Casas Listas adicionales, así como grandes expectativas del cumplimiento del Plan Estratégico.

Sus sugerencias se centraron en incluir más información sobre cada sucursal regional; testimoniales de clientes, socios y colaboradores con fotografías; conocer en que se destacaron los colaboradores que aparecen en la Memoria; seguimiento de las sugerencias recogidas en estas actividades, entre otras. Algunas de estas recomendaciones han sido implementadas desde este año y otras serán evaluadas.

En relación a resultados cuantitativos, más del 92% de los encuestados consideran que la información presentada es importante y contiene alta credibilidad; mientras que la información mejor presentada está en los capítulos Grupos de Interés y Ambiente. A la vez, resaltan ámbitos en los que debemos mejorar como la legibilidad y facilidad de entendimiento, la explicación de información técnica; y la información presentada en los capítulos Panecons y Proveedores.

Compromisos para el 2015:

- **Ambiente Virtual para RSE:** se mantiene el compromiso de crear un ambiente virtual específico para RSE en nuestra página web.
- **Análisis de aspectos materiales:** tras la redefinición de los grupos de interés, la aprobación del Plan Estratégico 2014- 2018 y la nueva Guía G4 del GRI, es prioritario reflexionar y refrescar los aspectos materiales para los grupos de interés determinantes, y definir los ejes estratégicos de RSE para el mismo período de la Planeación Estratégica.
- **Retroalimentación de colaboradores:** se hará seguimiento a la ejecución de las recomendaciones recibidas en el 2013 y analizaremos la viabilidad de las recibidas en el 2014.





SOCIOS



“Sociedad de
personas **con
capital”**

Agencia Iñaquito





En Mutualista Pichincha, enmarcados en nuestro rol de intermediación financiera, trabajamos con eficacia y transparencia para precautelar los recursos que nos son confiados.

Exitoso fortalecimiento patrimonial

Durante el 2013, Mutualista Pichincha puso a disposición su primera emisión pública de Certificados de Aportación de Capital (CDA's), la cual se mantuvo vigente hasta el 27 de noviembre del 2014; en 18 meses colocamos USD 5.75 millones. Actualmente lanzamos una segunda emisión de CDA's por USD 10 millones que estará vigente durante todo el 2015.

Específicamente durante el 2014, colocamos USD 2.79 millones gracias a la inversión de 1.786 socios. Al cierre del 2014, el monto de colocación de CDA's entre las dos emisio-

nes, alcanzó los USD 6.46 millones con 3.139 socios; superando, en más de 800%, el monto mínimo establecido por Ley para cumplir en un plazo de 5 años.

Estamos orgullosos de que los dueños de Mutualista Pichincha son predominantemente personas naturales que decidieron invertir en la institución con un capital pequeño, afianzando el ser una sociedad de personas más no de capitales. El cuadro a continuación muestra el grado de democratización de las aportaciones; el 53,4% de los socios tienen entre 1 y 5 CDA's.

■■■■ INFORMACIÓN DE SOCIOS POR MONTO DE INVERSIONES EFECTUADAS

Cantidad De Cda's Adquiridos	Rango por valor invertido		Número de socios por rango de Inversión	Porcentaje de participación Por Rango De Inversión
De 1 a 5 CDA's	\$ 100	a \$ 500	1.675	53,4%
De 6 a 10 CDA's	\$ 600	a \$ 1.000	676	21,5%
De 11 a 20 CDA's	\$ 1.100	a \$ 2.000	332	10,6%
De 21 a 30 CDA's	\$ 2.100	a \$ 3.000	114	3,6%
De 31 a 50 CDA's	\$ 3.100	a \$ 5.000	142	4,5%
De 51 a 100 CDA's	\$ 5.100	a \$ 10.000	108	3,4%
De 101 a 500 CDA's	\$ 10.100	a \$ 50.000	83	2,6%
Más de 500 CDA's	Más de	\$ 50.100	9	0,3%
TOTAL SOCIOS MUTUALISTA PICHINCHA			3.139	100%

A diciembre 2014 nuestro patrimonio cerró en USD 54.5 millones, 9,4% más que en el 2013. Exitosamente dotamos a la Institución de un medio para la generación de capital variable, creciente e ilimitado, lo que nos permite fortale-

cer nuestro patrimonio e incrementar sostenidamente los volúmenes de activos mediante la colocación constante de créditos.

Construyendo relaciones con transparencia



En línea con nuestro compromiso de entregar información oportuna a nuestros socios, durante el 2014 incorporamos nuevas herramientas de comunicación.

- Lanzamos la revista Vivamos, instrumento que, además de transparentar información de indicadores financieros, se caracteriza por una orientación total hacia las personas y sus historias de vida e igualmente, reúne artículos relacionados a la vivienda.
- Continuamos circulando el Folleto de Hechos Relevantes, donde resumimos todos los acontecimientos destacados de

este año, alineados a nuestra Memoria de Sostenibilidad.

- Lanzamos la campaña “Soy Dueño de Mutualista Pichincha”, donde no sólo promocionamos la venta de CDA’s, sino que también comunicamos los valores agregados para los actuales y futuros dueños de la Institución.
- Invitamos a los Representantes de Socios a recibir una inducción sobre los principales puntos del Código Orgánico Monetario Financiero y sus implicaciones para la Institución, sobre el funcionamiento de ambas líneas de negocio y la gestión financiera de la empresa. Los representantes realizaron un recorrido por el Edificio Matriz y almorzarón con el resto de

colaboradores en el comedor institucional.

Por último, a mediados del 2014, realizamos un reconocimiento al Socio número 2.000, en la ciudad de Portoviejo. La señora María Fernanda Saeteros es una ecuatoriana pujante, visionaria, luchadora, que sueña con un futuro mejor para ella y su familia, y que ha tomado la decisión de invertir en una institución financiera diferente.

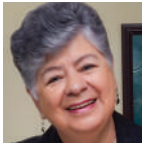
A finales del año ya habíamos alcanzado los 3.000 socios, y el respectivo reconocimiento se realizará en el 1er trimestre del 2015 en la ciudad de Manta.

A continuación presentamos un comparativo con años anteriores de indicadores financieros relevantes para la institución:

Patrimonio Técnico	2014	2013
Patrimonio Técnico Constituido	37.028.614	33.556.372
Total activos y contingentes ponderados por riesgo	376.734.583	351.137.191
Patrimonio técnico requerido	33.906.112	31.602.347
Excedente o deficiencia de patrimonio técnico requerido	3.122.501	1.954.025
Índice de Patrimonio Técnico	9,8%	9,6%

Indicadores Financieros	2014	2013	2012	2011	2010
Rendimiento sobre patrimonio- ROE	3,1%	10,2%	9,5%	10,0%	7,3%
Rendimiento operativo sobre activo- ROA	0,3%	1,0%	0,7%	0,7%	0,5%
Activos productivos/ pasivos con costo	94,6%	96,7%	95,5%	97,6%	97,5%
Morosidad bruta total	3,0%	2,9%	3,3%	2,6%	3,6%
Cobertura cartera total	63,7%	72,8%	82,8%	93,3%	75,0%
Gastos operativos/ activo total promedio	7,4%	7,7%	8,3%	7,6%	8,2%

Testimonios de Socios



“ Quiero dejar constancia de mi felicitación y mi especial agradecimiento a la Mutualista Pichincha por haberme dado la oportunidad de tener una vivienda confortable y una mejor calidad de vida. ... felicitaciones por su brillante gestión... y atención a las personas que tenemos el privilegio de ser clientes y accionistas de la prestigiosa entidad financiera...” **Magdalena Chavín Hidalgo, socia Agencia Loja.**



“ Gracias a todos los que son parte de Mutualista Pichincha por creer y apoyarnos en la consolidación de nuestro emprendimiento, recíprocamente yo también siempre he confiado en la Mutualista..., por ello soy socio, porque la siento mía.” **Ernesto Pontón Veloz, socio Agencia Riobamba.**

SOY MARÍA FERNANDA,
AMA DE CASA,
TENGO TRES HIJOS,
ME GUSTA PINTAR,
ALGÚN DÍA HARÉ
MI PROPIA EXPOSICIÓN.

Y YA SOY **DUENÑA**
DE MUTUALISTA PICHINCHA

CERTIFICADO
SOY DUEÑO



**Mutualista
Pichincha**

Con una mínima inversión puedes
recibir beneficios de por vida.*



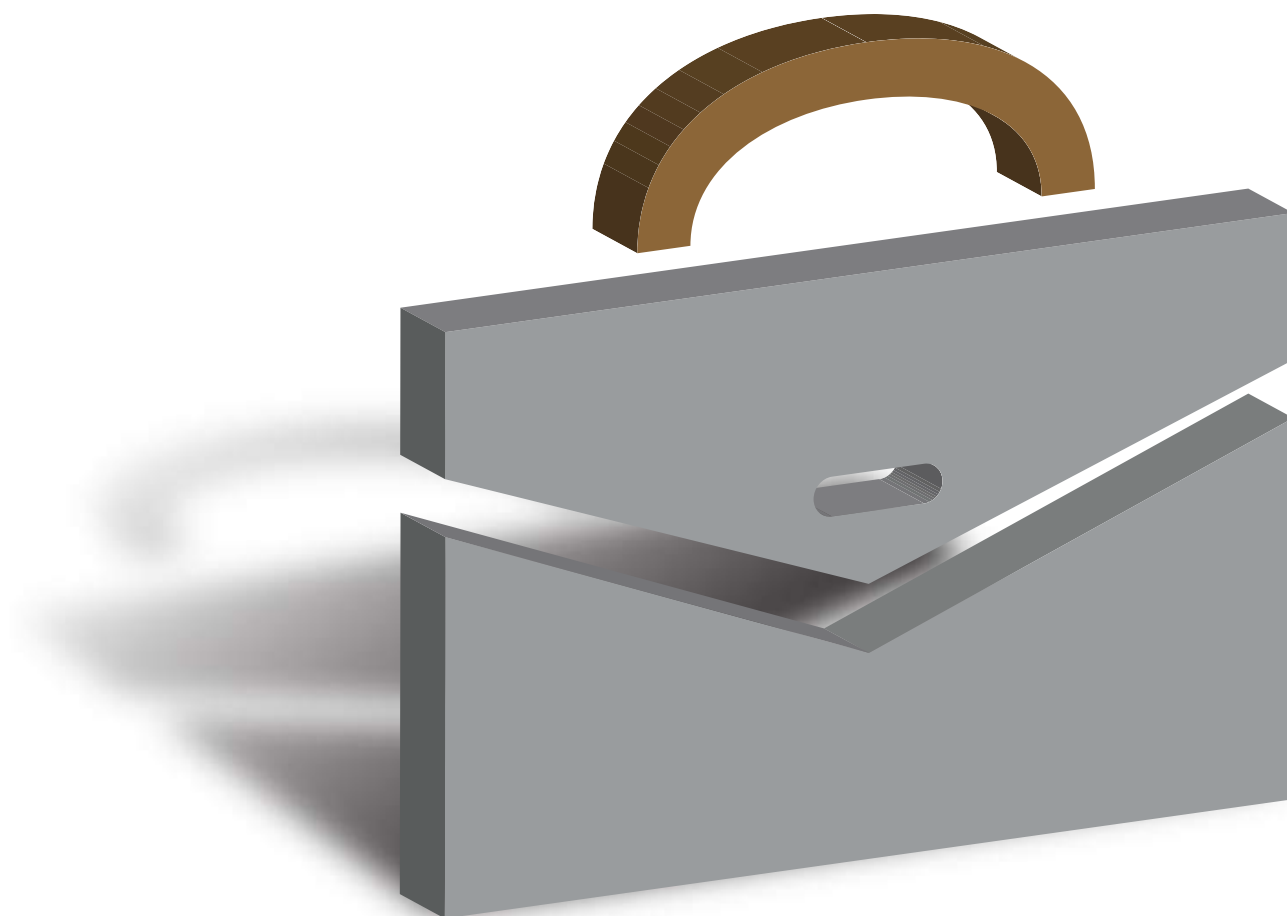
Visítanos en:

www.mutualistapichincha.com



Mutualista Pichincha
¿Tienes un sueño? Construyámoslo.

*Aplica en casos que existan convenios vigentes habilitados para este producto y podrán ser utilizados por los titulares de certificados de aportación de Mutualista Pichincha.



CLIENTES



“ Buscando la **excelencia**
en el relacionamiento”



Mutualista Pichin

Mutualista Pichincha



Agencia La Maltería



Mutualista Pichincha busca desarrollar un modelo de negocio basado en el conocimiento del cliente y sobre esta base, generar oferta de valor sustentado en la generación de experiencias positivas.

Deseamos que nuestro servicio se enmarque en fundamentos éticos, de transparencia, y cuidado del ambiente. Para ello contamos con las siguientes políticas:

- Política de Responsabilidad de Productos
- Políticas Generales de Comunicaciones de Marketing
- Código de Ética
- Reglamento Interno de Trabajo
- Manual Integral de Riesgos
- Política de Medio Ambiente
- Política de Incentivos Ambientales
- Guía General del Sistema de Evaluación Ambiental (SEA)
- Manual de procesos para la Prevención de Lavado de activos, Financiamiento del Terrorismo y otros delitos

Acontecimientos destacados del 2014

• **Nuevo Direccionamiento Institucional:** con la aprobación del Plan Estratégico 2014- 2018 la visión de nuestros ne-

gocios se ha transformado y ahora la Institución se concentra en los siguientes lineamientos estratégicos:

NEGOCIO FINANCIERO

- Cambio de enfoque de producto a cliente.
- Generación de negocios y una clara diferenciación con el resto de la industria

NEGOCIO INMOBILIARIO

- Consolidar un mercado inmobiliario de clase media por medio de la inversión de hasta 80% del patrimonio técnico de Mutualista Pichincha.

VIVIENDA DE INTERÉS SOCIAL (VIS)

- Ser el referente privado para programas de VIS y participar en 2000 soluciones habitacionales anuales.

• **Cambiando el enfoque del Servicio al Cliente:** consistentes con el énfasis dispuesto en la nueva estrategia de negocios, se dividieron las responsabilidades del departamento de Servicio al Cliente de tal manera que, tanto el negocio financiero como inmobiliario, gestionarán individualmente esta responsabilidad.

Desde el 2do semestre del año, el negocio financiero asumió el compromiso de desarrollar programas y gestionar indicadores por y para la atención de clientes en agencias y canales virtuales. Por su parte, el negocio inmobiliario se encargará de los reclamos de tipo constructivo y la relación directa con el constructor.

Por otro lado, continuamos con el monitoreo de satisfacción y recomendación de clientes. Los índices de recomendación, satisfacción, y calidad de servicio mejoraron en com-

paración al 2013; los índices de atributo de servicio también experimentaron un aumento. El promedio de éstos se sitúa en 94,2% en comparación al 92,6% presentado en el 2013.

PERIODO	PERCEPCIÓN DEL CLIENTE		ÍNDICE DE CALIDAD DE SERVICIO	ATRIBUTOS DE SERVICIO		
	RECOMENDACIÓN	SATISFACCIÓN	ISC	FÁCIL	ÁGIL	PERSONALIZADO
PROMEDIO DE ENERO A DICIEMBRE	92,5%	94,8%	94,2%	94,8%	93,1%	94,7%

En relación a los protocolos de Cliente Fantasma, incluimos un nuevo parámetro de medición: “Calidad de Servicio”, para evaluar la eficacia de los talleres dictados en el 2013.

SERVICIO Y ATENCIÓN AL CLIENTE	Meta	Resultado	Meta	Resultado			
	2015	2014	2014	2013	2012	2011	2010
Indicador de calidad de atención al cliente en agencias	75%	88,8%	87%	97,2%	85,8%	77%	88,0%
Número de reclamos relacionados con la atención a clientes por miles de clientes atendidos	0,2	0,2	0,2	0,1	0,2	0,3	0,2
Nivel de servicio (1700 y consola) **	90%	88%	87%	86%	87%	88%	88%

** Medido como el número de llamadas contestadas dentro de los primeros 20 segundos.

• **Seguridades tecnológicas:** buscando el beneficio de los clientes, durante el 2014, continuamos ejecutando proyectos destinados a salvaguardar su información y recursos. Hemos colocado cámaras de seguridad en los cajeros automáticos a nivel nacional e instalamos dispositivos para evitar que éstos sean vulnerados por la clonación de las tarjetas; además, adquirimos nuevos equipos para mantener seguras las bases de datos de los clientes.

• **Sistema de Reconocimiento a la Construcción Sustentable de Viviendas:** con la ayuda de expertos na-

cionales e internacionales concebimos un sistema de reconocimiento, denominado SEA, cuyo objetivo es promover e impulsar la construcción sustentable, mediante el cumplimiento de estándares ambientales. Este sistema está basado en 3 pilares fundamentales: i) el Sistema de Evaluación Ambiental en sí mismo, que evalúa las mejores prácticas ambientales en la construcción de viviendas, ii) políticas de incentivos para los solicitantes de crédito para la vivienda; y, iii) capacitación y promoción del sistema.

Hemos invitado a otros actores de la sociedad como ins-

tuciones financieras, proveedores de materiales de construcción y municipios, a adoptar la herramienta para brindar incentivos, con el fin de contribuir a la reducción significativa de riesgos e impactos ambientales de los proyectos de construcción de vivienda.

Por nuestra parte, la Institución ha desarrollado dos productos crediticios que otorgan beneficios diferenciados para los constructores que califiquen sus proyectos inmobiliarios con el SEA, así como para usuarios finales que adquieran viviendas verificadas con el SEA^[21].

• **Transformando la educación financiera:** partiendo de una Malla Curricular elaborada por la Consultora Aval, desarrollamos las siguientes acciones:

- **Educación Financiera para adquirir una vivienda:** se ha diseñado un taller de instrucción específico para nuestro giro de negocio, que consta de 4 módulos especializados para futuros compradores de vivienda. Los temas tratados incluyen analizar lo que el comprador requiere saber para comprar una casa, como buscar diferentes opciones de vivienda, como estudiar las opciones de financiamiento, y cuáles son las responsabilidades del propietario y del mantenimiento de la vivienda.

- **Asesoramiento para la venta de productos:** fruto de un levantamiento de información respecto a la venta de productos y servicios en las agencias, se han elaborado Guiones de Asesoramiento para la venta de productos que incluyen contenidos de Educación Financiera para clientes.

- **Inducción a nuevos empleados:** desarrollamos una capacitación para que los nuevos colaboradores puedan tener un conocimiento básico de los conceptos de educación financiera, conocimiento de

los derechos y obligaciones de los clientes y empleados, recomendaciones sobre el manejo de sus finanzas personales, entre otros.

- **Talleres varios:** con el fin de contribuir al manejo de las finanzas personales de los clientes y público en general, los voluntarios de la institución ejecutaron 25 talleres, beneficiando a 554 personas en 6 diferentes módulos^[22].

- **Redes sociales:** semanalmente elaboramos contenidos específicos para difundir conceptos de educación financiera y manejo de finanzas personales, los cuales fueron publicados en Twitter y Facebook, 3.700 seguidores y 33.000 fans, respectivamente. Adicionalmente, enviamos boletines a la base de datos de las personas que recibieron los talleres y deseaban obtener más información relacionada.



Mupi Voluntariado en la ciudad de Loja

(21) Referirse al Capítulo 9: Ambiente, para más información

(22) Referirse al Capítulo 8: Sociedad, para más información.



Agencia Ibarra





Negocio financiero

Más allá que sólo productos

El Plan Estratégico 2014- 2018 marca un cambio notable para el negocio financiero. Nuestro enfoque será emprender acciones para transformar el modelo de negocio actual, basado en productos, a uno asentado en el cliente, haciendo énfasis en el relacionamiento como medio de generación de negocios.

En el 2014 nos concentramos en acciones puntuales para convertir esta idea en realidad

Transformando nuestra estructura interna

Consistentes con la estrategia de relacionamiento, trabajamos para adecuar la estructura interna de tal manera que no sólo las áreas comerciales financieras sean parte del equipo, sino que las diversas áreas de soporte institucional también estén en estrecha relación con el negocio. La nueva estructura consiste en 3 grandes aristas: segmentos, productos, soporte.

• **Segmentos:** estructuramos una división encargada íntegramente del manejo de segmentos de clientes para enfocar de mejor manera la oferta de valor. En esa línea, los segmentos y sus resultados son los siguientes:

- **Vivienda de interés social:** bajo su responsabilidad se encuentra el proyecto inmobiliario promovido por el Municipio de Guayaquil, Mi Lote, ubicado en el km 16 ½ de la vía a Daule que brindará más de 15.000 soluciones habitacionales. De éstos, 984 lotes fueron adjudicados a Mutualista Pichincha para comercialización y construcción de viviendas con Casa Lista, cuyo precio promedio son USD 19.840.

A diciembre 2014, se registraron ventas en el proyecto por un valor de USD 1.9 millones, equivalente a 102 unidades habitacionales, 10,4% del total adjudicado.

PRINCIPALES INDICADORES DE PRODUCTOS CON BENEFICIO SOCIAL

	Meta 2015	2014	Meta 2014	2013	2012	2011	2010
Número total de viviendas social (reservadas y entregadas)	400	196	108	108	195	308	230
Número total de viviendas social (reservadas y entregadas)/ número total de viviendas en proceso de construcción en el año	43,5%	38,9%	6,7%	7,2%	9,9%	22,5%	16,9%
Precio promedio de la vivienda social	\$ 19.840	\$ 20.463	\$ 21.000	\$ 21.023	\$ 24.463	\$ 22.105	\$ 22.774
Número total de m ² construidos en vivienda social (reservadas y entregadas)	13.980	10.515	8.000	8.046	11.906	16.995	14.901
Número total de m ² construidos por Mutualista Pichincha	68.539	48.806	121.249	137.225	216.403	121.315,26	164.841,86
Porcentaje de m ² vivienda social sobre total m ² cuadrados construidos por Mutualista Pichincha	20,4%	21,5%	6,6%	5,9%	5,5%	14,0%	9,0%
Número de bonos entregados por MIDUVI a clientes de Mutualista Pichincha	70	81	128	128	203	89	163
# de clientes de Mutualista Pichincha con bono de vivienda aprobado/total de bonos de vivienda aprobados por el MIDUVI	0,5%	0,5%	1,3%	1,3%	1,8%	0,8%	0,9%
Monto total de cartera hipotecaria generada con el SIV (1)	\$ 800.000	\$ 1.049.275	nd	\$ 563.398	\$ 547.795	\$ 320.858	\$ 892.861

(1) Estas operaciones dentro del Sistema de Incentivos del Gobierno Nacional: el cliente aporta con un porcentaje de ahorro, recibe el bono/subsidio del Gobierno y la diferencia es financiada por Mutualista Pichincha. Los montos incluyen los créditos y bonos aprobados más los créditos y bonos desembolsados. ND: No definido para ese año.

- Migrantes: creamos un Balcón de Servicios en línea para nuestros clientes que residen en el exterior. No sólo logramos modernizar el modelo de atención, sino que también implementamos un canal de relacionamiento y de asesoría. El Balcón atendió entre consultas, transacciones y asesorías, 1772

requerimientos en el periodo de marzo a diciembre de 2014. Debido al incremento en los precios de los inmuebles, ha disminuido en los migrantes, el interés de adquirir una vivienda, y afectado directamente nuestros resultados.

■■■■ RESULTADOS PRODUCTOS CON BENEFICIO SOCIAL	2014	2013	2012	2011	2010
Número total de clientes emigrantes con crédito de vivienda	454	548	486	502	533
Monto total de cartera de vivienda para emigrantes	24.6 mm	27.9 mm	23.4 mm	24.1 mm	22.9mm

- Banca de personas: los depósitos a la vista cerraron en USD 210.8 millones, lo que significó un crecimiento del 6,8% y un cumplimiento del 101% con respecto a lo presupuestado.

■■■■ INDICADORES CLAVES DE RSE	Meta	Resultado	Meta	Resultados			
	2015	2014	2014	2013	2012	2011	2010
Número total de libretas de ahorro	294.037	288.718	282.724	282.724	271.284	263.105	251.895
Número total de libretas de ahorro (aperturadas en el año)	10.384	11.700	12.280	12.280	11.530	14.855	19.276
Total de Ahorros (saldo en mm usd)	220,8	210,8	208,7	197,3	182,5	171,3	156,3

- Inversiones: su enfoque es la atención de clientes cuyas inversiones corresponden a rangos altos. Su excelente gestión fue un elemento importante para el cumplimiento de las metas de la Institución; en un año captamos USD 9.4 millones.

- Constructores: se aprobaron líneas de crédito por USD 28.5 millones para 28 proyectos, los cuales producirán 1.859 unidades de vivienda. Se prevé que a su culminación, estos proyectos generen USD 103.8 millones en nuevos créditos hipotecarios a compradores finales, de los cuales tenemos la expectativa de entregar 521 créditos, lo que significaría una generación de USD 41.5 millones.

• Productos: es la división encargada de velar por la competitividad de los productos. En el ejercicio nos hemos esforzado para brindar a los clientes una oferta de valor agregada y diferente; beneficios que serán aplicados en el 2015.

Como complemento, en el 2014 la cartera administrada con destino vivienda cerró en USD 127.2 millones, mostrando un cumplimiento del 89% con respecto a lo presupuestado, manteniendo nuestro posicionamiento en el mercado como una de las entidades financieras más importantes en el financiamiento de vivienda.

■■■■ INDICADORES CLAVES NEGOCIO FINANCIERO	Meta 2015	2014	Meta 2014	2013	2012	2011	2010
Compra de vivienda principal	65.044.630,3	57.013.203,4	61.960.986,7	55.687.746,3	53.206.266,0	51.103.825,4	51.884.244,3
Construccion	42.368.518,3	34.359.534,9	38.353.384,0	34.470.295,4	39.068.836,0	33.457.141,7	29.876.700,3
Ampliación/mejora	10.105.210,5	7.899.889,0	10.678.524,0	9.597.376,8	6.627.345,0	9.589.813,3	7.916.901,2
Incremento patrimonial	10.977.550,1	8.770.694,6	10.654.767,0	9.576.025,0	9.539.963,6	8.738.163,0	7.436.334,5
Nuevo	7.692.475,2	7.929.656,3	7.802.325,5	7.012.379,1	6.769.803,0	3.952.878,9	7.103.039,3
Terreno	12.954.080,2	9.278.965,5	10.990.400,3	9.877.677,1	13.078.190,2	10.984.391,0	6.956.941,7
Terminación	3.389.643,4	1.920.000,0	2.707.567,7	2.433.440,0	3.463.165,0	3.492.400,0	3.491.940,0
Total	152.532.108,0	127.171.943,8	143.147.955,2	128.654.939,7	131.753.568,9	121.318.613,2	114.666.101,3



- **Responsabilidad sobre nuestros productos:** evaluamos el 75% de los productos financieros en aspectos como salud y seguridad, transparencia de la información, comunicación de marketing y privacidad del cliente. Éstos alcanzaron un cumplimiento promedio del 95%.

Por otra parte, tal como nos habíamos comprometido, desarrollamos e implementamos un curso de e-learning sobre la Política de Responsabilidad de los Productos a toda la fuerza de ventas; 231 colaboradores participaron y su promedio de calificación fue 17,2 sobre 20.

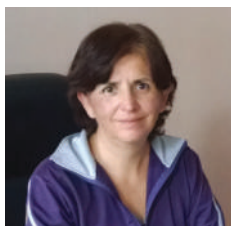
• **Soporte:** incorporamos a la estructura del negocio, abogados, analistas financieros, segmentación de clientes, mercadeo analítico y el área de operaciones. Al estar más cercanos al negocio, estaremos en mejor capacidad de adecuar nuestras decisiones comerciales cara a la aplicación de la nueva estrategia, y la promesa de venta: Fácil, Ágil y Personalizado.



Testimonios de clientes



“Mutualista Pichincha nos brindó su apoyo de forma ágil, eficaz y eficiente; en el año 2006 y 2009, permitiendo la compra del terreno y la construcción del Centro Médico de Especialidad, UNIMED. Queremos dar nuestro agradecimiento imperecedero a la Mutualista Pichincha, ya que sin el apoyo de esta noble institución se nos hubiera dificultado la consecución de muchos sueños.” **Yela Beatriz Guerrero García, cliente Agencia Portoviejo.**



“Los miembros de la Escuela B. “Jean Piaget” desde el año 2013 somos clientes de Mutualista Pichincha. Contamos con el eficiente servicio de las personas que laboran en esta institución y el apoyo informático en las diferentes cuentas del sistema multi - empresas MUPI: Cash Management, que nos permite recolectar el pago de las pensiones mensuales y Mupi fast para la operatividad del pago de los roles de empleados.”

Miriam Andrade, cliente Agencia Ibarra.



“...solicitamos información de los préstamos y la oficial de la cuenta nos dio una alternativa acorde a nuestras necesidades. Al momento nos encontramos viviendo ya dos años en nuestra casa, y en tres meses más estaremos con el negocio en nuestra casa. ¡Nuestro sueño hecho realidad!”

Víctor Hugo Gavidia Flores, cliente Agencia Riobamba.

Innovando nuestro modelo de relacionamiento con clientes

Los canales presenciales y virtuales son nuestro vehículo para poner en práctica las directrices para la transformación de la estrategia comercial. En esa línea, durante el 2014 nos hemos enfocado en lo siguiente:

•**Modelo de Actuación Comercial:** trabajamos con el equipo comercial para enfocar su gestión en un modelo que les permita entender al cliente para ofrecerle soluciones personalizadas. Ahora la fuerza comercial opera bajo un modelo específicamente diseñado para Mutualista Pichincha; su objetivo consiste en entender las necesidades insatisfechas del cliente para ofrecerle una solución, soñar con la posibilidad de hacer las cosas de forma diferente, y ofrecerle productos que suplan esas necesidades.

Este conjunto de acciones que realiza el equipo comercial tiene un orden de prelación que busca que el cliente tenga una experiencia única y motivadora:

1- Experiencia Satisfactoria

2- Lealtad en la Relación

3- Venta Cruzada

4- Boca a Boca

5- Rentabilidad



• **“Mutualista Pichincha Plus”** es un nuevo modelo de agencia ubicada en el Centro Comercial El Bosque, donde incorporamos un modelo de gestión comercial diferente, enfocado en generar una experiencia memorable en el Cliente. Ofrece espacios cálidos y armoniosos inspirados en la naturaleza y cuenta con ambientes para niños y adultos. Es una propuesta que cambia la visión fría de una agencia, por una sala en la que toda la familia es bienvenida. Cuenta con un área de máquinas con cajero, reciclador y teléfonos para aquellos clientes que requieran rapidez en la ejecución de sus transacciones. Adicionalmente, se ha creado un ambiente de pantallas y autoservicio para aquellos clientes

que necesiten equipos para consultas.

Somos la primera institución financiera en el país en incorporar en esta agencia la figura del “Ejecutivo de experiencia” cuya función es propiciar que cada cliente tenga una experiencia satisfactoria.

• **Atención diferenciada:** aprovechando la remodelación de la Agencia Quevedo y considerando las necesidades de las personas de la tercera edad y con discapacidad, decidimos incorporar una sala de atención preferencial para que sean los cajeros los encargados de acercarse a la sala y efectuar las transacciones que este tipo de clientes requiere.

• **Experimentando nuevos procesos:** en “Mutualista



Agencia El Bosque

Pichincha Plus” probamos varios procesos de mejoramiento que se difundirán hacia el resto del país; entre éstos están los depósitos sin papeleta, el aumento de cupo de retiros en caja, la detección eficaz de lavado de activos y la cámara de compensación electrónica de cheques con el Banco Central.

- **Manejando portafolios de productos y clientes:** capacitamos al equipo comercial para que esté en capacidad de satisfacer la necesidad del cliente; no buscamos colocar productos, buscamos entender necesidades. Además, ahora la gestión de cobranza está en manos de los oficiales de negocio, ellos son los encargados de administrar la relación comercial completa con el cliente.
- **Incursionando en la investigación de mercado:** enfocados en buscar mecanismos para entender a los clientes y entregarles una oferta de valor adecuada a sus necesidades, desarrollamos varios focus groups con diferentes targets, cu-

yos inputs se han convertido en un insumo para la toma de decisiones.

- **Pioneros en el Sistema de Dinero Electrónico:** fuimos la primera institución financiera en firmar un convenio con el Banco Central para participar en la implementación del plan piloto. Conocimos cómo funciona el Sistema de Dinero Electrónico, y estaremos listos para ofrecer el mejor servicio cuando el Banco Central decida poner en marcha este proyecto.
- **Mejoras tecnológicas:** actualizamos la plataforma de cajeros automáticos para procesar tarjetas con chip inteligente. Además, realizamos un convenio con el Registro Civil para conseguir agilidad y seguridad en la captura de los datos de los nuevos clientes. Esta entidad nos provee la información básica de cada uno en vez de ingresarla manualmente en el sistema.

Gestión de reclamos

Al igual que años pasados, predominaron los incidentes financieros relacionados con transacciones en cajeros au-

tomáticos, 1.224 en total; sin embargo todos los indicadores disminuyeron con respecto a la meta propuesta.

■■■■ NEGOCIO FINANCIERO

	Meta	Resultado	Meta	Resultado			
	2015	2014	2014	2013	2012	2011	2010
Número de reclamos relacionados con cuentas de ahorros y certificados de depósitos por miles de libretas de ahorros activas y certificados de depósito	0,8	0,8	1,1	1,0	1,1	1,2	1,1
Número de reclamos relacionados con créditos por miles de operaciones de crédito activas	0,6	0,7	0,7	0,8	0,8	0,7	1,0
Número de reclamos relacionados con tarjetas de crédito por miles de tarjetas de crédito activas	19,0	17,4	24,2	21,8	22,8	26,9	19,3
Número de reclamos presentados por cajeros automáticos por miles de transacciones realizadas en el año	1,0	0,9	0,9	0,8	0,9	1,1	0,7
Tiempo promedio de solución de reclamos en el negocio financiero (días)	<=10	9,3	<=10	8,5	8,6	8,7	10

- Incidentes presentados ante instancias legales:** en el año se registraron un total de 17 incidentes financieros que implicaron denuncias legales ante diferentes organismos; 35% menos que en el 2013. De estos incidentes, 12 fueron resueltos a favor del cliente, 4 no a favor, y 1 se encuentran en proceso.

INDICADORES DE RECLAMOS CON INCIDENCIA LEGAL

PRODUCTOS FINANCIEROS	2014	2013	2012	2011	2010
Número de reclamos de clientes por denuncias legales	17	26	37	173	9
Índice de reclamos de clientes por denuncias legales (por miles de operaciones, del activo y pasivo, nuevas entregadas en el año)	0,8	1,3	2,0	7,7	0,3
Número de reclamos de clientes por salud y seguridad	0	0	0	0	0
Índice de reclamos de clientes por salud y seguridad (sobre total operaciones del activo y pasivo nuevas entregadas en el año)	0	0	0	0	0
Número de reclamos de clientes por seguridad tecnológica	12	17	60	145	29
Índice de reclamos de clientes por seguridad tecnológica (por miles de transacciones en ATM y en WEB)	0,004	0,01	0,02	0,05	0,01

- Incidentes presentados ante el Defensor del Cliente** ⁽²³⁾ : se recibieron 70 comunicaciones sobre diversos tópicos, las cuales fueron canalizadas a través del departamento de Servicio al Cliente, ya que no contemplaron el debido proceso de reclamos dirigidos hacia esta instancia.

Compromisos para el 2015:

- Vivienda de interés social:** continuar con la comercialización y construcción de las viviendas del proyecto Mi Lote.
- SEA:** implementación y promoción de los productos creados con el SEA.
- Cliente Fantasma:** implementaremos nuevos protocolos para medir la calidad de servicio y la oferta comercial. Con ésta última queremos confirmar que los asesores puedan identificar las necesidades del cliente y ofrecerle lo que él necesita; buscamos una verdadera estrategia de servicio.
- Capacitación “La Chicharra”:** con Grupo Macro capacitaremos a las agencias en calidad de servicio bajo los siguientes parámetros: CAPA, Meta Mensajes y Rapport.

(23) Tomado del documento “Informe Anual Defensoría del Cliente” presentado por el Defensor del Cliente del Mutualista Pichincha para la Junta de Socios.





Negocio inmobiliario

Ampliando nuestro impacto vivandista

El Plan Estratégico 2014- 2018 marca un rumbo diferente para el negocio inmobiliario. Ahora nuestra visión es consolidar un supermercado inmobiliario predominantemente de clase media, por medio de la inversión de hasta 80% del patrimonio técnico de la Mutualista Pichincha, que genere una rentabilidad de al menos el 15% anual.

Para el efecto, existe una serie de iniciativas estratégicas en ejecución que buscan alcanzar la visión trazada. Hemos establecido un marco geográfico y demográfico para la promoción de proyectos inmobiliarios, y para la

adquisición y comercialización de viviendas desarrolladas por otros promotores y constructores. Impulsaremos en todos los proyectos inmobiliarios la utilización del SEA para garantizar buenas prácticas ambientales y sociales ⁽²⁴⁾.

Reingeniería interna

En miras a la transición del nuevo modelo de trabajo, durante el 2014, ejecutamos menos proyectos inmobiliarios de los planificados.

Dos proyectos de gran envergadura, Amazonas Parc en la ciudad de Quito, y la fase V de Ciudad Santiago en Guayaquil, se encuentran en proceso de comercialización inicial en pos de la obtención del punto de equilibrio. Estos son ejecutados en alianza estratégica con Uribe & Schwarzkopf, y Furoiani Obras y Proyectos, respectivamente.

Por otro lado, también nos concentramos en la planifica-

ción de dos proyectos más: Misicata en la ciudad de Cuenca, y Zattere en la ciudad de Quito. Teníamos planeado ejecutar dos proyectos más, Ligne en Quito y la segunda fase de San Antonio en Guayaquil, sin embargo éstos serán rediseñados en el 2015.

Por último, con relación a las metas del producto Casa Lista, éstas se cumplieron en un 54% debido principalmente a no haber iniciado la construcción del proyecto Ciudad Santiago; en el 2015 esperamos recuperar las ventas no efectuadas.

PRINCIPALES INDICADORES NEGOCIO INMOBILIARIO

INDICADORES	Meta 2015	2014	Meta 2014	2013	2012	2011	2010
Número total de viviendas en proceso de construcción en el año	920	504	1.620	1.494	1.972	1.370	1.361
Número de viviendas entregadas con el sistema Casa Lista	438	78	145	183	164	104	127
Número de viviendas entregadas con el sistema HORMI2	482	426	1.475	1.311	1.824	1.266	1.234
Número total de viviendas vendidas	1.139,00	1.015,00	1.200	1.135	1.358	1.557	1.314
Precio promedio de venta por vivienda	\$ 71.222	\$ 79.112	\$ 68.000	\$ 76.999	\$ 62.817	\$ 60.362	\$ 58.345

(24) Referirse al Capítulo 9: Ambiente, para conocer características ambientales de este software



Pioneros en Certificación SEA

Zattere es el primer proyecto diseñado bajo los parámetros de la Certificación SEA, cuya calificación simulada ⁽²⁵⁾ asciende a 74 puntos. Éste es un proyecto diseñado para óptimas condiciones de confort térmico y visual, que brinda iluminación y ventilación natural adecuadas para promover el bienestar, con aprovechamiento eficiente de condiciones climáticas, y consumo responsable de recursos.

El proyecto cuenta con 600 m² de jardines comunales para recreación y regeneración de ecosistemas de flora y fauna; todos los espacios cuentan con adecuadas temperaturas in-

teriores durante las 24 horas al día sin uso de climatización; entre otros aspectos.

Este edificio de 17.940 m² de construcción albergará 81 oficinas, 31 departamentos y 5 locales comerciales, y 167 estacionamientos privados y de visitas para bicicletas. Su ubicación, Av. 6 de Diciembre e Ignacio de Veintimilla, lo sitúa a 20 metros del Sistema de Transporte Público; y a 6 cuadras de varios servicios incluido supermercado, iglesia, hospital, universidad, parque, entre otras.

Estamos convencidos que este tipo de proyectos se convertirán en ejemplos a seguir.

Oferta responsable

• **Norma ISO 9001- 2008:** nuevamente sometimos a nuestro producto Casa Lista a una Auditoría de Mantenimiento de todo el Sistema Constructivo. Gracias al estricto cumplimiento de la Norma, pudimos renovar la licencia de cumplimiento del Sistema de Gestión de Calidad.

• **Responsabilidad sobre nuestros productos:** basándonos en nuestra política de responsabilidad de productos, evaluamos los proyectos en actividad, 51,7% de los propios y 12,8% de terceros, mismos que alcanzaron un cumplimiento promedio del 99% en salud y seguridad para el cliente, y el

98% en cuanto a transparencia de la información.

• **Tecnología amigable con el ambiente:** el 85% de las viviendas construidas fueron realizadas con la tecnología HORMI2⁽²⁶⁾ y corresponde al 90% de m² construidos durante el año.

• **Prácticas ambientales en proyectos:** el 44% de nuestros proyectos en proceso de construcción contaron con guías de prácticas ambientales; mientras que el 33% fueron evaluados a través del SEA.

PRINCIPALES INDICADORES PRODUCTOS CON BENEFICIO AMBIENTAL

INDICADORES	Meta 2015	2014	Meta 2014	2013	2012	2011	2010
Número de viviendas construidas con el Sistema HORMI2/número total de viviendas construidas por MP	52%	85%	91%	88%	92%	92%	91%
# de m ² construidos con el sistema HORMI2	44.114	43.808	120.000	126.302	208.323	114.486	156.023
Total m ² construidos por Mutualista Pichincha	68.539	48.806	121.249	137.225	216.403	121.315	164.842
Porcentaje de m ² construidos con HORMI2/total m ² construidos por Mutualista Pichincha	64%	90%	99%	92%	96%	94%	95%
# de proyectos calificados por el SEA/ total proyectos en procesos de construcción	nd	33%	nd	nd	nd	nd	nd
# de proyectos con guías de prácticas ambientales/ total proyectos en proceso de construcción	nd	44%	nd	46%	43%	29%	nd

nd: indicador no definido para ese año

(25) El SEA maneja 3 opciones de evaluación: simulada, real y verificada. Para conocer más información dirigirse a <https://www.youtube.com/watch?v=7hT58vqNRoU>

(26) Referirse al Capítulo 7: Panecons S.A., para conocer características ambientales de esta tecnología.

Impacto económico indirecto

Seguimos prefiriendo trabajar con tecnología amigable con el ambiente, es así que desde el 2010 no hemos construido con el sistema tradicional.

Por otro lado, la escasa generación indirecta de empleo está directamente relacionada a los resultados del negocio.

IMPACTO ECONÓMICO INDIRECTO

INDICADORES	Meta 2015	2014	Meta 2014	2013	2012	2011	2010
Impacto de la innovación tecnológica en los procesos de producción inmobiliaria							
# de viviendas construidas con el sistema tradicional/# de viviendas totales construidas por Mutualista Pichincha	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
# de viviendas construidas con el sistema HORMI2/# de viviendas totales construidas por Mutualista Pichincha	52%	85%	91%	88%	92%	92%	91%
# de viviendas sistema CASA LISTA/# de viviendas totales construidas por Mutualista Pichincha	48%	15%	9%	12%	8%	8%	9%
Aporte de la organización en la generación de empleo indirecto a través de los proyectos de construcción							
Total de horas de trabajo hombre al año generadas en los proyectos de construcción **	130.549	130.549	250.000	245.739	681.057	114.158	310.452

** En el 2010 en el CRS se decidió cambiar la forma de medición de este indicador, registrando desde este año el número de horas/hombre de trabajo generado y no el número de personas como se lo había venido reportando.



Testimonios de clientes



“...en Marzo de 2008 iniciamos lo que hoy es el proyecto residencial privado JARDINES DEL RÍO... para poder ser comercializado y promovido conseguimos a nuestro mejor aliado en este tema, Mutualista Pichincha, institución que paso a paso ha ido impulsando y apoyando nuestro proyecto, poniendo a nuestra disposición todo su contingente profesional, pero ante todo humano, para dar impulso a nuestro sueño y al sueño de muchos de tener casa propia, en una urbanización rodeada de calma, naturaleza y seguridad.”

Edwin Carrera, Constructor en Santo Domingo.



“En alianza con la Mutualista Pichincha... hemos hecho un equipo de trabajo en secuencia, con la precalificación del crédito, las reservaciones de las casas y el crédito constructor para culminar con la entrega de las casas. Experiencia que la venimos teniendo desde hace un año atrás, con los consiguientes beneficios mutuos, en el Conjunto “UCAN” son 70 casas unifamiliares, para todos los actores de este negocio...”

Diego Cabezas, Arquitecto en Ibarra.

Gestión de reclamos

Los resultados no se cumplieron debido a problemas específicos en un proyecto.

■■■■ NEGOCIO INMOBILIARIO

	Meta	Resultado	Meta	Resultado			
	2015	2014	2014	2013	2012	2011	2010
Total de reclamos de clientes inmobiliarios (en el año)/ total de clientes inmobiliarios	5,0%	5,0%	4,2%	3,8%	5,9%	6,6%	8,2%
Tiempo promedio de solución de reclamos en el negocio inmobiliario (días)	24	29	24	19	28	25	27

•**Incidentes presentados ante instancias legales:** al igual que en el 2013, no recibimos ningún reclamo legal.

■■■■ INDICADORES DE RECLAMOS CON INCIDENCIA LEGAL

PRODUCTOS INMOBILIARIOS	2014	2013	2012	2011	2010
Número de reclamos de clientes por denuncias legales	0	0	2	2	3
Índice de reclamos de clientes por denuncias legales (sobre unidades vendidas)	0	0	0,0015	0,0013	0,0023
Número de reclamos de clientes por salud y seguridad	0	0	0	0	0
Índice de reclamos de clientes por salud y seguridad (sobre unidades vendidas)	0	0	0	0	0
Número de reclamos por incumplimientos a ofertas publicitarias	0	0	0	0	0
Índice de reclamos por incumplimientos a ofertas publicitarias (sobre unidades vendidas)	0	0	0	0	0

Compromisos para el 2015:

- **SEA:** promoción activa del sistema y evaluación de los proyectos propios y en asociación.
- **Planeación Estratégica:** ejecución de las Iniciativas Estratégicas establecidas en el plan.





TALENTO HUMANO



Preparándonos para
nuevos retos”

Agencia Tumbaco



En Mutualista Pichincha consideramos primordial atraer, desarrollar, motivar y retener al talento humano como eje fundamental para lograr los objetivos estratégicos.

Desde el 2013, como resultado de una consultoría externa, emprendimos una revisión y rediseño del modelo organizacional, el cual se cristalizó este año en una nueva estructura organizacional, reflejando los lineamientos de la planificación estratégica.

Específicamente se creó la posición de Director de Servicios Compartidos que comprende las áreas de Tecnología, Administración y Compras, y Custodia; el área de Project Manager Office; y el área de Comunicación Interna, todas con el fin de soportar a la organización en el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

Atrayendo talento competente

- Trabajamos en la redefinición de los perfiles de cargos de la nueva estructura, su total implementación se realizará en el 2015.
- Realizamos 68 nuevas contrataciones que cubrieron cargos nuevos y posiciones vacantes dentro de la organización, cumpliendo además con las exigencias que las nuevas contrataciones requerían.
- Mejoramos el sistema Buxis para tener acceso a solicitudes de oportunidades laborales desde la página web institucional, habilitando un espacio para que candidatos externos ingresen información personal, académica, laboral, etc. Esto permitirá

al Departamento de Talento Humano acceder y manejar la información de manera eficiente, y mantener una base de datos actualizada para nuestros procesos de selección.

- Seguimos contribuyendo a la formación académica de estudiantes bachilleres. En el 2014, recibimos 61 estudiantes a nivel nacional para que realicen prácticas en la Institución, reforzando el aprendizaje en áreas afines a su especialización, e incluyéndolos en el medio laboral de manera que esta experiencia sirva de apoyo en su etapa académica y en su vida personal.

Buscando el desarrollo profesional

- Tras la aprobación del Plan Estratégico, nos encontramos en un proceso para contar con el Talento Humano competente y dar frente a los nuevos retos del negocio. Por tal razón, adquirimos la herramienta Personal Development Analysis (PDA) que permite evaluar el perfil conductual de las personas, y su potencial de forma simple, precisa y científicamente avalada. Ésta describe y analiza el Perfil Conductual Natural de las personas para compararlo con el perfil

ideal de la posición, asegurando que las personas adecuadas estén desempeñándose en la posición correcta; permitiendo que las personas alcancen su máximo nivel de desempeño, maximicen su potencial, y logren su desarrollo personal y profesional.

- Incentivamos la carrera profesional de 67 empleados, quienes fueron promovidos internamente o aumentaron significativamente sus responsabilidades; 97% más que en el 2013.

Prácticas de retención de colaboradores

•Dentro de las políticas de Recursos Humanos se establece que para remunerar de manera justa y equitativa a todo el personal, es necesario realizar una valoración de las responsabilidades desempeñadas por cada cargo.

En el 2014 el modelo de valoración de cargos fue cambiado para alinearlo a la realidad del mercado financiero. La valoración de cargos guiará la política salarial a ser implementada en el año 2015.

• **Mejores Empleados:** continuamos y mejoramos el proceso para seleccionar a los mejores empleados del año. Pedimos a la Gerencia General, Directores, Gerentes de Áreas, y Gerentes de Agencias nominar a aquellos colaboradores que realizaron una gestión extraordinaria, que va más allá del cumplimiento esperado, bajo cualquiera de los siguientes parámetros:

Mejoramiento de Procesos	Creación de Nuevos Productos	Ahorro de Gastos	Generación de Ingresos	Aporte al Capital Humano	Actitud de Servicio
El empleado generó o aplicó algún nuevo procedimiento para mejorar algún proceso.	Lideró el proceso logrando que se alcance el objetivo en el tiempo previsto.	Generó o aplicó algo nuevo que representó un ahorro significativo en los gastos de la organización.	Generó o aplicó algo nuevo que representó un incremento significativo en los ingresos institucionales.	Generó o aplicó alguna idea que contribuyó al fortalecimiento del capital humano.	Brindó un servicio interno que superó las expectativas de sus clientes.

El Comité Gerencial analizó las postulaciones y ratificó a 38 colaboradores destacados. Nuestro reconocimiento y agradecimiento a todos ellos, que son un ejemplo a seguir:

MEJORES EMPLEADOS 2014

Nº de foto	NOMBRE	CARGO	TIPO DE LOGRO
1	Juan Carlos Alarcón	Director Financiero	Generación de ingresos
2	Lourdes García	Coordinadora de Desarrollo	Aporte al capital humano
3	Roberto Floril	Mensajero	Actitud de servicio
	Bladimiro León	Mensajero	Actitud de servicio
	Rocío Robalino	Mensajero	Actitud de servicio
	Carlos Simbaña	Mensajero	Actitud de servicio
	Mauricio Tadeo	Mensajero	Actitud de servicio
4	Jorge Galeas	Ingeniero de Software	Mejoramiento de Procesos
5	Verónica Ripalda	Coordinadora de Riesgo de Crédito, Mercado y Liquidez	Generación de ingresos
	Nicolás Moya	Gerente de Presupuesto y Control de Gestión	Ahorro de Gastos
6	Gabriela Villafuerte	Oficial de Producto	Mejoramiento de Procesos
	Xavier Larreategui	Gerente de Producto	Generación de ingresos

7	Maricela Recalde Ángel Murgueytio Lucía Castañeda	Oficial de Custodia Supervisor de Cartera Coordinadora Servicios Compartidos	Mejoramiento de Procesos Mejoramiento de Procesos Mejoramiento de Procesos
8	Euro Labanda	Analista de Calificación de garantías, activos de riesgo	Mejoramiento de Procesos
9	Pamela Quintero	Analista de Responsabilidad Social Empresarial	Mejoramiento de Procesos
	Roberto Cortez	Administrador de Seguridades	Creación de nuevos productos
10	Edgar Almeida	Administrador del Sistema	Creación de nuevos productos
11	María Gabriela Moreno	Auditor Senior	Actitud de servicio
	Freddy Troya	Ingeniero de Software	Mejoramiento de Procesos
12	Ángel Romero	Mensajero	Actitud de servicio
	Martha Guerra	Coordinadora de Servicio al Cliente	Mejoramiento de Procesos
	Javier Montero	Oficial Operativo	Ahorro de gastos
	María Dolores Yépez	Coordinadora de Staff	Generación de ingresos
13	Soraya Tipán	Analista de Cumplimiento	Mejoramiento de Procesos
	Carlos Soria	Coordinador Legal	Ahorro de Gastos
14	Vicente Araujo	Auxiliar de Mantenimiento	Actitud de servicio
	Manuel Calderón	Auxiliar de Mantenimiento	Actitud de servicio
	Víctor Tituaña	Auxiliar de Mantenimiento	Actitud de servicio
	Ramiro Velásquez	Oficial de Mantenimiento	Actitud de servicio
	Augusto Yupangui	Auxiliar de Mantenimiento	Actitud de servicio
15	Johan Estrella	Administrador de Base de Datos	Creación de nuevos productos
	Andrea Valle	Coordinadora de Cumplimiento Normativo	Mejoramiento de Procesos
	Lorena Cando	Ingeniero de Software Junior	Mejoramiento de Procesos
16	Soledad Burbano de Lara	Coordinadora de Responsabilidad Social Empresarial	Mejoramiento de Procesos
	Alex Apolo	Coordinador Financiero Canales	Ahorro de Gastos
	Arianna Cevallos	Coordinadora de Comunicación	Aporte al capital humano

•**Mejores agencias:** la Dirección del Negoción Financiero y Gerencia de Canales definieron las mejores agencias del año, basados en los resultados del equipo. De estas 8 agencias, Quevedo y La Maltería se ubicaron muy por encima del promedio de cumplimiento.

Región Costa: Manta

Región Central: Quevedo, La Maltería

Región Sierra Norte: Tumbaco, El Bosque, Iñaquito, CCA, Ibarra

Los resultados por agencia se miden en base al cuadro de mando que maneja la Gerencia de Canales en la que se considera indicadores de productividad, eficiencia, calidad y de administración de personal, y el cumplimiento de objetivos cuantitativos, de acuerdo a los presupuestos asignados para

el año 2014.

Nuestra gratitud a todos los Colaboradores y Agencias reconocidas; los animamos a continuar demostrando un desempeño superior.



74

• Beneficios entregados:

- 48 personas se beneficiaron de préstamos prendarios, quirografarios e hipotecarios.
- 258 personas hicieron uso de las villas vacacionales en Ton-supá.
- 55 empleados accedieron al beneficio de guarderías.
- 533 empleados recibieron un detalle por su cumpleaños.
- Entregamos 581 uniformes: 342 al personal femenino, 135 al

personal masculino, 83 cajeros y asistentes, y 21 uniformes de trabajo en fábrica, mantenimiento y jardinería.

- Reconocimos a 61 empleados quienes cumplieron 5, 10, 15, 20, 25, y 30 años de servicio en la institución
- Renovamos la Política de Parqueaderos permitiendo que este servicio se amplié a más empleados, y que el valor que se cobra por este concepto sea equitativo; 110 colaboradores gozan de este servicio.

Motivación al personal

13



• **Impulsando la comunicación:** para fortalecer la comunicación interna, como un eje fundamental de cultura organi-

zacional, se robusteció el área de Comunicación Interna, estableciendo los siguientes objetivos estratégicos:

1. **Liderar, animar y fomentar** la comunicación interna en toda la organización, desde una perspectiva estratégica e integral, cuidando la eficacia de todo el proceso.
2. **Fomentar una cultura de colaboración, pertenencia y compromiso**, favoreciendo la retroalimentación y los flujos de comunicación en todo sentido.
3. **Optimizar la imagen de marca entre los colaboradores**, haciéndoles conscientes de la importancia de cuidar la reputación de la empresa dentro y fuera de ésta.

Durante el 2014 nos concentramos en dos proyectos puntuales:

- **Canales de comunicación bidireccional:** creamos dos cuentas de correo electrónico para cubrir necesidades urgentes: Desde la Gerencia y Entérate. El primero es un canal abierto del Gerente General hacia la organización que fomenta una política de puertas abiertas, en el que se tratan temas institucionales que ameritan un pronunciamiento oficial. El segundo, Entérate, trata temas como ingresos de nuevos colaboradores y movimientos internos; proyectos institucionales; noticias internas y externas, y eventos institucionales.

- **Diagnóstico integral de Comunicación:** con el objetivo de proponer una estrategia y un plan de Comunicación Interna alineados a las definiciones del Plan Estratégico 2014-2018 y que respondan a las necesidades reales de la organiza-

ción, hicimos un estudio que nos permitió tener un diagnóstico sobre la situación actual de la comunicación, y por otro lado, conocer las propuestas para resolver los problemas de comunicación más urgentes y evidentes desde la perspectiva de los colaboradores.

En el estudio participaron 393 colaboradores de forma voluntaria; éste dio como resultado un indicador general del Estado de la Comunicación Interna de 77,9%. De acuerdo al mismo estudio, el 82% de los colaboradores considera que durante el 2014 la Comunicación Interna se transformó favorablemente. Seguiremos haciendo esfuerzos para mejorar e incrementar el indicador del Estado General de la Comunicación en 2 puntos.

- **Índice de Compromiso:** como parte de la Planificación Estratégica y enfocados en apoyar en la generación de un excelente clima laboral, realizamos una segunda medición del Índice de Compromiso de los colaboradores con la Institución, nuevamente con Aon Hewitt. En esta ocasión, con la participación del 91,5% del personal, alcanzamos un índice de compromiso del 78%. A continuación les presentamos la evolución de los resultados más representativos:

■■■■ PREGUNTAS

	2014	2012
Me siento orgullosos de ser parte de Mutualista Pichincha	95%	ND
Mutualista Pichincha es una compañía socialmente y ambientalmente responsable	91%	83%
Mutualista Pichincha cuenta con excelente reputación en la comunidad	90%	ND
Verdaderamente, disfruto de realizar mis tareas diarias	86%	90%
Puedo explicar claramente lo que hace que el trabajar en Mutualista Pichincha sea diferente de otras compañías	85%	80%
Entiendo como mis metas de trabajo se relaciona con las metas de la compañía	85%	ND
No dudaría en recomendar Mutualista Pichincha a un amigo que este buscando empleo	84%	88%
Mi trabajo se adapta bien a mis habilidades y experiencia	84%	ND

ND: Indicador definido 2014

• **Programa de Innovación “Mupinnova”:** en este año receptamos ideas innovadoras por parte de los colaboradores, las cuales fueron analizadas y posteriormente 6 resultaron

aceptadas por el Comité de Innovación; éstas serán desarrolladas e implementadas a partir del 2015. Por otro lado, durante el 2014, 9 proyectos fueron implementados:

NOMBRE	PROPONENTE
Disminuir la utilización o compra de CD's, DVD's y Agendas	Trosky Ortuño
Consulta automática de nombres por aplicaciones	Procesos y Tecnología
Oficina PMO	Procesos y Tecnología
Digitalización de documentos para la Unidad de Cumplimiento	Verónica Tutasi
Visión de clientes en 360° y acceso ágil a creación de productos	Procesos y Tecnología
Educación financiera en espacios digitales	Procesos y Tecnología
Captura imagen de cheques (banca personalizada)	Rubén Herrera
Licencias como servicio de herramientas de ofimática	Procesos y Tecnología
Incorporar email destinatario en Transacciones en Línea	Lucía Castañeda

• **Inclusión familiar:** para promover una cultura de balance trabajo- familia, durante el año desarrollamos e impulsamos algunas actividades con los empleados y sus familias:

- **Nuestros hijos nos visitan:** invitamos a los hijos de los colaboradores de Quito, entre 3 y 12 años, a pasar un día en el Edificio Matriz de Mutualista Pichincha. A través de actividades lúdicas, 124 niños pudieron conocer que es el mutualismo, información básica sobre el ahorro y las diferentes actividades que realiza la Institución, incluyendo las labores de sus padres.

- **Coro MuPi:** a raíz de un convenio firmado con la Fundación Orquesta Sinfónica Juvenil del Ecuador (FOSJE), lanzamos una convocatoria a todo el personal de Quito para que

ellos y sus familias puedan participar en la formación del 1er Coro de Mutualista Pichincha. 20 entusiastas cantantes, de entre 4 y 76 años, se inscribieron, y tras meses de preparación, realizaron su primera presentación en el Centro Comercial El Bosque el 19 de diciembre, en el marco de las festividades navideñas.

- **Asociación de Empleados:** organizamos un paseo al Boliche en Tren y al Zoológico de Guayllabamba, además de campeonatos internos de fútbol y bolos. Para enfatizar temas de salud y bienestar, continuamos con el apoyo económico a los hijos de empleados para cursos vacacionales, y con clases de Bailo Terapia en la ciudad de Quito.

Resultados de nuestra labor

• **Creación de Empleo:** en Mutualista Pichincha, al finalizar el año, trabajaban 555 personas, de las cuales el 99% tienen

un contrato fijo y el 87,4% son originarios de la misma localidad donde desempeñan sus labores.

■■■■ DISTRIBUCIÓN POR TIPO DE CONTRATO

	RESULTADOS				
	2014	2013	2012	2011	2010
Contrato Fijo	549	543	539	530	523
Contrato Temporal	6	5	4	8	8
Contrato por Horas	0	0	0	0	0
# total de colaboradores nacidos en la zona donde trabajan/total colaboradores	87,4%	74,1%	77,5%	75,1%	70,4%
# total de Directivos-Ejecutivos nacidos en la zona donde trabajan/total Directivos-Ejecutivos	90,9%	76,9%	78,6%	78,6%	76,9%

• **Índice de Rotación Calificado:** los resultados muestran que las salidas lamentables para la institución fueron tan sólo el 4,9% del total de los colaboradores; 23,8% menos que en el

2013.

• **Índice de rotación:** este año alcanzó el 15,8%, un 15,7% menos que el año 2013.

■■■■ INDICADORES CLAVES DE TALENTO HUMANO

	Metas 2015	Resultados 2014	Metas 2014	Resultados			
				2013	2012	2011	2010
Total gastos en beneficios sociales/total remuneraciones y beneficios de los colaboradores	11,3%	12,5%	11,8%	12,3%	14,1%	13,9%	15,6%
Índice de Permanencia (promedio en años)	6,9	6,9	6,7	6,7	7,2	6,8	7
Incremento/decremento de personas en el año ++	1,3%	1,3%	1,6%	1,6%	1,7%	1,3%	6,8%
Índice rotación de salidas (indica el personal que salió frente al total de colaboradores) ++	15,8%	15,8%	18,5%	18,8%	18,2%	20%	18,8%
Índice de rotación calificada (indica el personal cuya salida fue lamentable frente al total de colaboradores)+	4,9%	4,9%	6,3%	6,4%	8,2%	nd	nd
Índice de ausentismo (representa el promedio de personas ausentes por causas de enfermedad o maternidad sobre el total de colaboradores de la organización)	6,3%	6,3%	5,5%	5,7%	6,7%	4,6%	5,5%
Índice de días perdidos (representa el número total de días no trabajados sobre el total de días laborales al año, ocasionados por enfermedad o maternidad de los colaboradores de la organización).	1,7%	1,7%	1%	1,2%	1,1%	1,1%	1,2%
Índice de Compromiso	nd	78	nd	nd	82	nd	nd

+ Calculado con el número de colaboradores con contrato fijo

++ Calculado con el promedio de colaboradores

nd: indicador definido para ese año

• **Puliendo el cálculo de indicadores:** debido a una observación de auditoría, realizamos una modificación en el cálculo de las horas totales de capacitación con el fin de conocer

las horas reales por colaborador, más no por curso.

En el 2014, realizando una inversión de USD 112.788,41, el total de horas de capacitación fueron 15.824 en 100 cursos.

INDICADORES CLAVES DE DESARROLLO

	Metas 2015	Resultados 2014	Metas 2014	Resultados 2013	Resultados 2012	Resultados 2011	Resultados 2010
Horas promedio de capacitación anual por colaborador capacitado +	12,3	12,3	28	28,3	42,3	13,0	28,7
Horas promedio de capacitación anual por colaborador * +	28,5	28,5	7	7,2	7,6	4,7	7,5
Horas promedio de capacitación en derechos humanos por colaborador capacitado	0	3	3	0	3	0	3

* + Cálculo modificado a partir del 2014

- **Tasa de enfermedades y de accidentes:** este año se registró 1 accidente laboral, 75% menos que en el 2013

INDICADOR	2014	2013	2012	2011	2010
Tasa de enfermedades profesionales	1,46	0,73	4,02	3,10	1,47
Número de accidentes laborales	1	4	2	4	0
Tasa de accidentes	0,18	0,73	0,37	0,73	0

Cuidando la salud y seguridad laboral de nuestros colaboradores⁽²⁷⁾

14



(27) Para conocer detalles sobre el manejo de la Seguridad y Salud ocupacional referirse a nuestra Memoria 2008 en la siguiente dirección de internet: <http://www.mutualistapichincha.com/mupi/memoria2009/index.html>

Al igual que en años anteriores, seguimos brindando bienestar y capacitación a nuestros colaboradores, destacando las siguientes actividades realizadas:

• **Servicio Médico:**

- Atención médica permanente ofreciendo, adicionalmente, tratamientos médicos alternativos como fisioterapia, acupuntura y mesoterapia.

- Exámenes de medicina preventiva a 500 colaboradores.

• **Nutrición:**

- Definimos los menús diarios con el propósito de obtener mejores resultados nutricionales que reflejen mejoras en la salud de los empleados, así como control de calidad de los alimentos.

• **Seguridad y Salud Ocupacional**

- Realizamos una campaña de Salud Visual a nivel nacional a inicios del año, donde participaron 340 personas.

- Las 64 personas que ingresaron a trabajar en Mutualista Pichincha recibieron una capacitación en Prevención de Riesgos Laborales.

- El personal de Casa Lista y Mantenimiento, por la naturaleza de su trabajo, recibió capacitaciones en prevención de riesgos de la construcción, ergonómicos y laborales, y llenaron la encuesta de riesgos Psicosocial; 55 personas en total.

- Capacitamos a 43 personas en Brigadas de Evacuación y a 57 en Riesgos Ergonómicos; todas las personas fueron de agencias en Quito.

Compromisos para el 2015:

• **Encuesta de Compromiso:** realizaremos planes de trabajo sobre los resultados arrojados en la encuesta y volveremos a medirnos en el 2016 para evaluar el impacto de las acciones.

• **Comunicación Interna:** desarrollaremos e implementaremos la estrategia de comunicación que acompañe el Plan Estratégico 2014- 2018.

• **Inclusión familiar:** ejecutaremos programas con los hijos

de los colaboradores de agencias regionales.

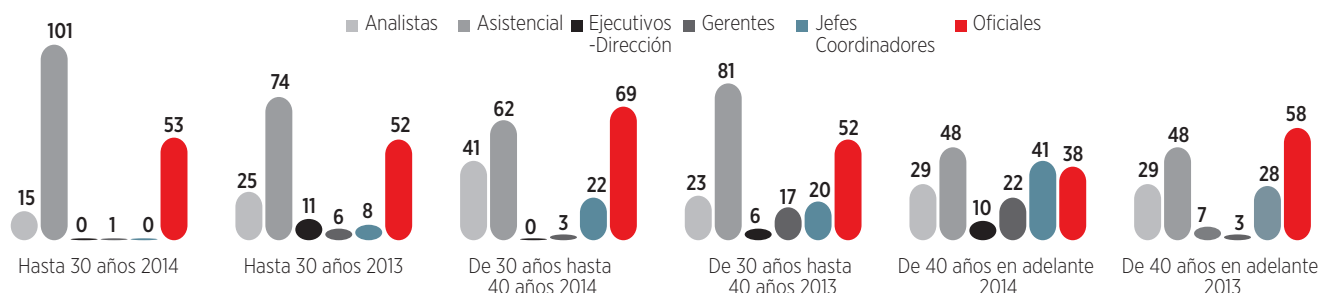
• **Código de ética:** capacitaremos al personal en el nuevo código de ética utilizando la herramienta de e-learning.

• **Evaluación de desempeño:** realizaremos la contratación de una consultoría para levantar indicadores de cada puesto, directamente relacionados a los objetivos del Plan Estratégico.

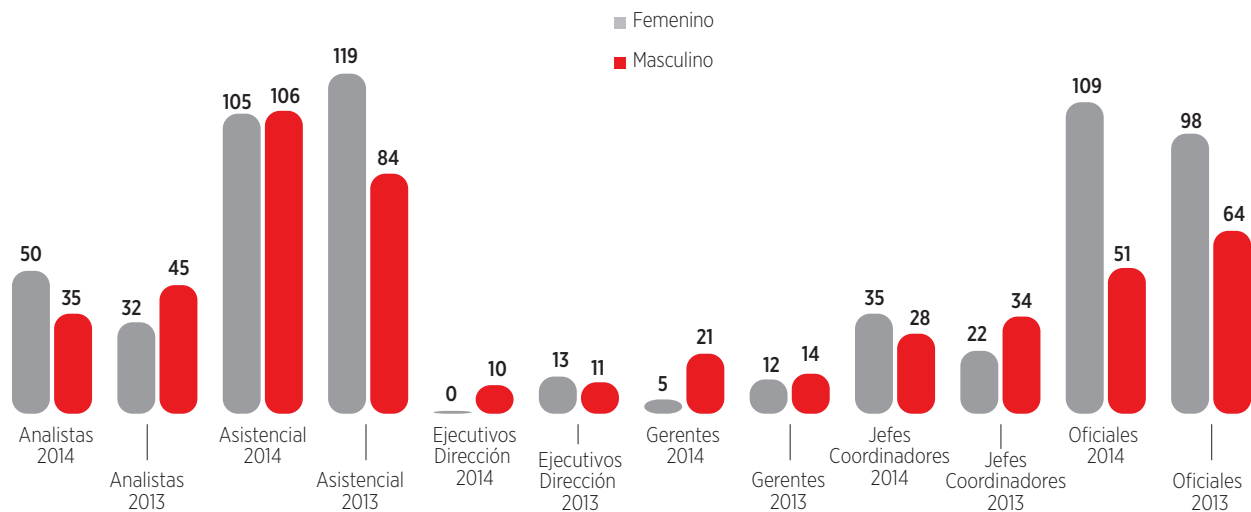
Información complementaria

• **Distribución por nivel, género y edad:**

■ ■ ■ ■ DISTRIBUCIÓN DEL RECURSO HUMANO NIVEL-EDAD 2014-2013



■■■■ DISTRIBUCIÓN DEL RECURSO HUMANO NIVEL-GENERO 2014-2013



Rotación por género, edad y región

■■■■ ROTACIÓN POR GRUPOS DE EDAD

	Hasta 30 años	De 30 a 40 años	De 40 años en adelante
Número total de personas que dejaron la empresa por grupos de edad	41	30	15
Índice de rotación por grupos de edad	24,1%	15,2%	8,0%

■■■■ ROTACIÓN POR REGIÓN

	Sierra	Costa
Número total de personas que dejaron la empresa por región (costa y sierra)	66	20
Índice de rotación por región (costa y sierra)	13,8%	26,7%

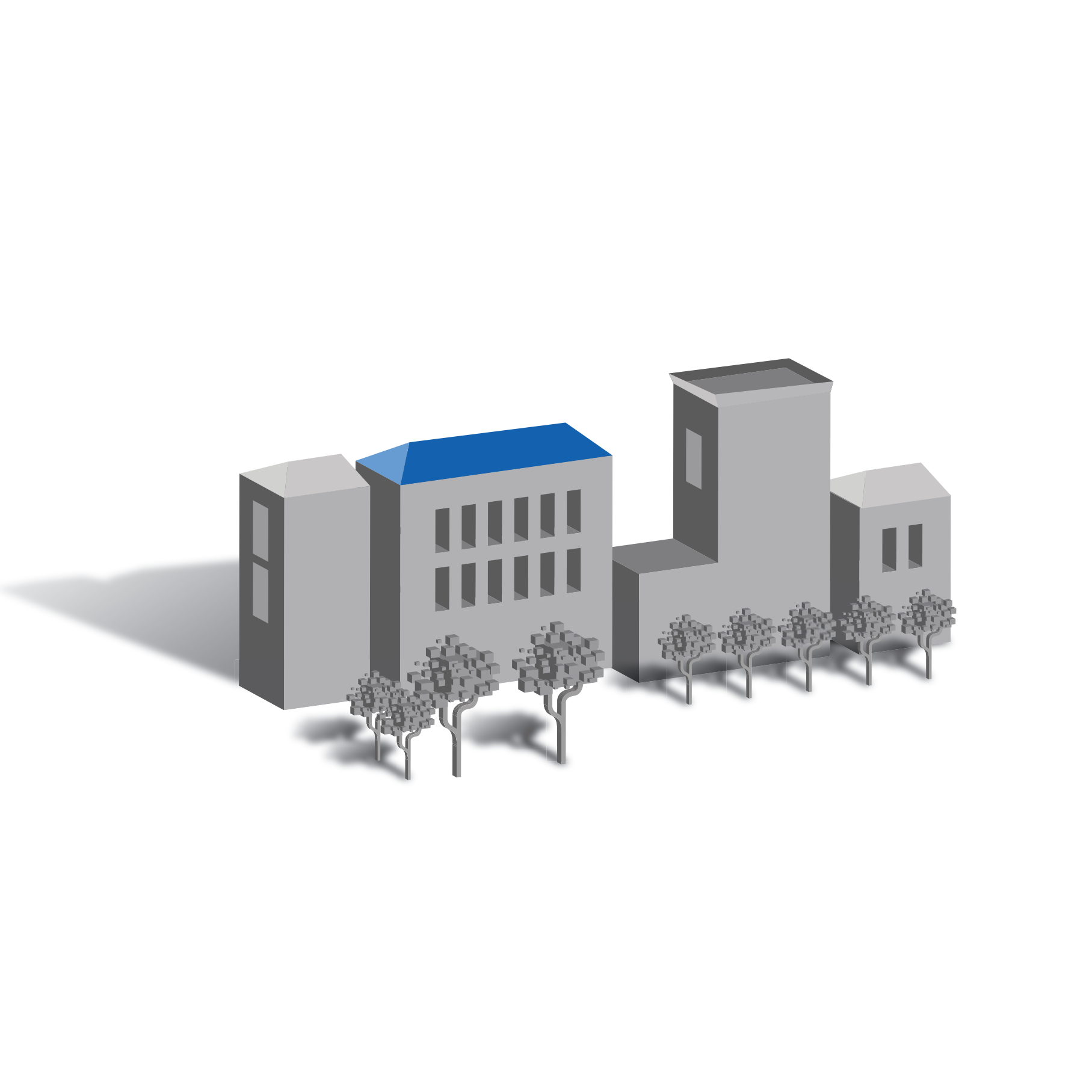
■■■■ ROTACIÓN POR GÉNERO

	Masculino	Femenino
Número total de personas que dejaron la empresa por género	34	52
Índice de rotación por género (hombres y mujeres)	13,5%	17,1%

■■■■ ÍNDICE DE DÍAS PERDIDOS

	Sierra	Costa
Número de días perdidos	2.864	453
Índice de días perdidos por región	1,4%	0,2%





PANECONS



■ ■ **Diversificación** con
miras al crecimiento”



Colaboradores Oficina Quito

Naturaleza Legal

PANELES Y CONSTRUCCIONES PANECONS S.A. es una empresa ecuatoriana constituida en abril del 2005, cuyos principales accionistas son Mutualista Pichincha y Strategy Fund⁽²⁸⁾. Su principal actividad es la producción industrial de paneles y sus accesorios, destinados a la industria de la construcción, bajo la tecnología y sistema constructivo EMMEDUE⁽²⁹⁾. Su operación está regulada por el control de la Superintendencia de Compañías, y su sede principal es la ciudad de Latacunga, provincia de Cotopaxi.

Gobierno Corporativo

La empresa está gobernada por la Junta General de Accionistas, el Directorio, el Presidente y el Gerente General, que es el Representante Legal.

Entre las principales funciones de la Junta General de Accionistas están la designación del Presidente y de los miembros del Directorio, la aprobación del presupuesto anual, así como los informes financieros anuales.

El Directorio está conformado por el Presidente y tres miembros, se reúne 1 vez al mes y sus principales funciones

son nombrar al Gerente General, fijar las remuneraciones del Gerente General y de los Comisarios, y velar por la buena marcha de la compañía. Los miembros del Directorio no ocupan cargos ejecutivos y perciben honorarios (dietas) por sesión asistida.

Anualmente la Junta General de Accionistas evalúa la gestión del Directorio y de la Administración, a través de los informes que para el efecto se presentan según los estatutos vigentes.

CONFORMACIÓN DEL DIRECTORIO

Nombre	Representante de	Cargo
Ing. Mario Burbano de Lara	Mutualista Pichincha	Presidente del Directorio
Ing. René Cordero	Mutualista Pichincha	Director Principal
MBA. Fernando Armendáriz	Mutualista Pichincha	Director Principal
Ing. Juan Carlos Alarcón	Mutualista Pichincha	Director Alterno

(28) Mutualista Pichincha tiene el 78,5% y Strategy Fund el 21,5%.
 (29) Visite la página Web: <http://www.mdue.it/es/1/home.html>



Latacunga, Planta
de Producción
Panecons

Filosofía Institucional

• MISIÓN

Empresa regional dentro del mercado andino que provee al mercado latinoamericano un innovador sistema constructivo no tradicional, basado en los mejores índices de seguridad, rapidez, confort y economía.

• VISIÓN

Ser la empresa líder en la producción, comercialización y capacitación en sistemas constructivos no convencionales en Latinoamérica.

• VALORES

- Enfoque al cliente
- Orientación a resultados
 - Trabajo en equipo
- Sentido de Pertenencia

Producto y Mercado

Producto: sistema constructivo italiano EMMEDUE (M2) bajo la marca Hormi2⁽³⁰⁾. Esta patente italiana EMMEDUE (M2) es líder mundial en la innovación tecnológica para el desarrollo de sistemas de construcción.

Diferenciación: el sistema constructivo utiliza paneles que tienen un alma de Poli Estireno Expandido (EPS) de alta densidad. Esta placa de EPS cumple con la función de aislamiento térmico y acústico, siendo esta propiedad una de las más importantes en la actualidad para cualquier tipo de edificación⁽³¹⁾. Adicionalmente, tiene ventajas en la rapidez, seguridad, limpieza, versatilidad y economía de la construcción⁽³²⁾.

Producción: posee dos plantas de producción: una en la ciudad de Latacunga, Ecuador, misma que ha sido totalmente repotenciada y cuenta con las últimas innovaciones tecnológicas al momento; y una segunda que está en Lima, Perú. Estas plantas tienen una capacidad de 1,000 m²/día de panel por turno diario de trabajo.

Mercado: las fortalezas del sistema lo hacen muy útil para



cualquier tipo de edificación, desde viviendas pequeñas individuales hasta edificios de 5 pisos cuando es usado en forma estructural integral. En edificaciones de gran altura, las paredes de Hormi2 al ser utilizadas como tabiquerías facilitan el proceso constructivo y generan además, disminución en tiempos de ejecución, peso y costos en la estructura.

Principales acontecimientos del 2014

•**Reingeniería financiera y comercial:** debido a las pérdidas acumuladas, ocasionadas principalmente por la operación en el Perú, el Directorio de Panecons solicitó a la administración realizar una evaluación del potencial efectivo de negocio en Ecuador, y en particular en Perú. Para el efecto, se contrató a la consultora internacional PriceWaterhouseCoopers para que efectúe un análisis profundo en ambos mercados.

El resultado de la consultoría sobre la presencia de Panecons en Perú, confirmó que el sistema, específicamente los

paneles de tabiquería, tenían una gran aceptación en el mercado; y, que las razones detrás de las pérdidas, correspondían sobre todo al enfoque comercial, pues se habría puesto demasiado énfasis en aplicaciones estructurales del producto, descuidando el mercado de tabiques.

Para Ecuador, la consultora recomendó rediseñar el Departamento Comercial y reforzar el soporte administrativo-financiero; fidelizar y repotenciar la relación con los principales clientes; ampliar la oferta de productos a otros clientes y proyectos; y, establecer metas conjuntas de colocación con Mu-

(30) Ver la página Web: www.hormi2.com

(31) Ver más información sobre el sistema constructivo en la siguiente página web: <https://www.mutualistapichincha.com/mupi/memoria2010/Memoria2010.html#122/>

(32) Referirse a las diferentes certificaciones con las que cuenta en la siguiente página web: <http://www.mutualistapichincha.com/mupi/memoria2010/Memoria2010.html?jsessionid=CVKFEB5VMP4DFQFIDNSSFEQ#124/>



tualista Pichincha.

Con los resultados de este análisis, la empresa generó en ambos países, un plan emergente de trabajo, cuyas metas se cumplieron casi en su totalidad. Adicionalmente, se realizó una capitalización que permitió absorber las pérdidas acumuladas.

Los resultados, al 2014, muestran los efectos de las decisiones tomadas: Perú incrementó sus ventas en un 320% en relación al 2013, y Ecuador superó en 30% las ventas del año anterior.

En el 2015 seguirán implementándose las recomendaciones de la Consultoría de PWC y del Directorio, y además se readecuará el Plan Estratégico para el periodo 2015-2018

•**Proyectos emblemáticos:** como parte de su nuevo programa comercial, Panecons generó alianzas con constructoras de prestigio para ejecutar obras en las que la aplicación del sistema hormi2 sea en tabiquerías de relleno para edificios, y viviendas de varios pisos. A continuación detallamos estos proyectos:

- Hotel Gran Cándor en la ciudad de Quito, con HB Constructora.
- Edificio EMPORIUM, de 16 pisos, en la ciudad de Guayaquil.
- Montecristi Villas y Golf, edificios de departamentos y suites, y casas modelo en la ciudad de Montecristi

Latacunga, Planta de Producción Panecons



- Edificio Plaza 10 con la Constructora Urbicasa.
- Conjunto Kendary, 7 casas de 134 m² en 3 pisos, en el sector de la Rumiñahui en Quito, con Inmovelca.
- Conjunto Peñón del Río en Tumbaco, 14 casas de 250 m², 8 en al año 2014 y se espera construir en el 2015 6 casas más.

Cambios significativos entre el 2013 y 2014

- Tras la salida de la Subgerente General a principios de año, el Directorio decidió no reemplazar la posición.
- En septiembre se realizó la contratación de un Gerente Administrativo Financiero, Ing. Diego Ramírez, para brindar soporte a la gestión administrativa de la Institución
- La empresa ACP Vivencia vendió su participación, en Pane-

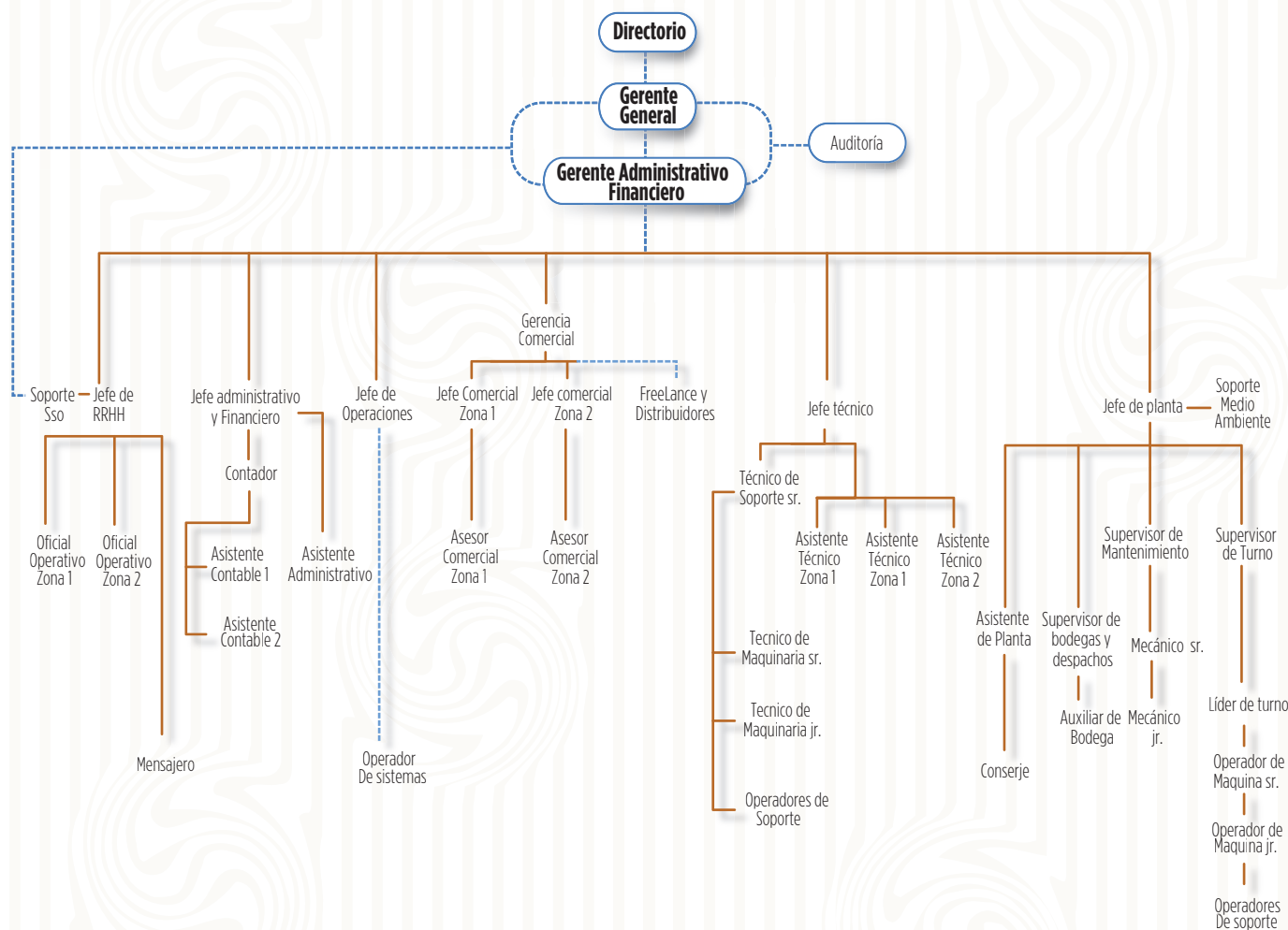
cons, a Mutualista Pichincha; y a finales del 2014, la empresa Strategy Fund compró el 21,5% de la empresa. A inicios del 2015 se reunirán los socios para modificar la conformación del Directorio.

- El Arq. Andrés Núñez decidió desvincularse del Directorio de Panecons.



Características organizacionales⁽³³⁾

• Estructura

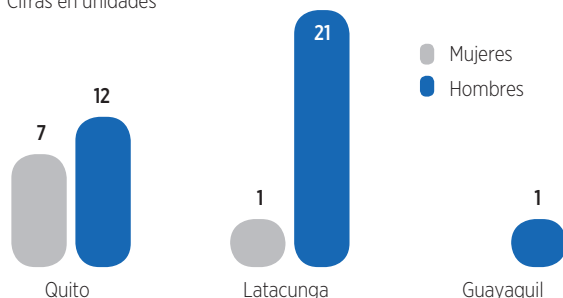


(33) Este año tampoco incluiremos las cifras de la actividad de la filial en el Perú, pues todavía su actividad está en etapa incipiente.

Colaboradores

COMPOSICIÓN, GÉNERO Y CIUDAD

Cifras en unidades



Latacunga, Planta de Producción Panecons



Indicadores 2014⁽³⁴⁾

En miles de dólares	RESULTADOS				
	2014	2013	2012	2011	2010
Activo	8.125	8.595	9.602	8.476	6.936
Pasivo	4.490	6.814	6.045	5.213	4.088
Patrimonio	3.635	1.781	3.557	3.263	2.848
En m²	2014	2013	2012	2011	2010
Producción	131.822	172.607	302.635	339.763	135.381
Ventas totales	147.326	163.290	309.796	309.202	146.686
Exportaciones	0	8.531	16.889	20.916	8.595

Desempeño Sostenible

PANECONS S.A. se alinea, desde su actividad industrial, a todas las políticas y lineamientos socialmente responsables emprendidas y promovidas por su socio principal Mutualista Pichincha. Sus principales objetivos son:

- Desarrollar su actividad de forma ética, transparente y sostenible.
- Controlar y mitigar los efectos ambientales que su actividad

industrial pueda generar.

- Ofrecer productos que revolucionen el sector de la construcción, promoviendo procesos constructivos más eficientes, seguros y en armonía con el ambiente.
- Promover un ambiente de trabajo retador que motive a los colaboradores para su desempeño, y desarrollo profesional y personal.

(34) En el Anexo 3 se presentan los Estados Financieros Consolidados de Mutualista Pichincha y Subsidiaria: http://www.mutualistapichincha.com/mupi/memoria2014/balances_financieros_consolidados_mupi.pdf

Desempeño Económico

Los resultados del 2014 responden a una serie de factores económicos y comerciales, descritos anteriormente. Los ingresos generados en el año fueron prácticamente

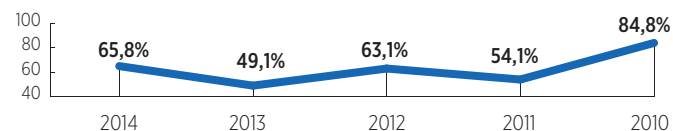
iguales a los del 2013, y esto obedece, principalmente, a la baja en la demanda de Mutualista Pichincha y a la reducción de las exportaciones.

■ ■ ■ ■ VALOR ECONÓMICO GENERADO Y DISTRIBUIDO

INDICADORES	2014	2013	2012	2011	2010
Costos Operativos, Provisiones y Comisiones / total ingresos	89,1%	131,4%	74,0%	88,6%	101,6%
Total inversiones en la comunidad / total ingresos	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Total pago de impuestos y contribuciones organismos del estado / total ingresos	3,0%	4,2%	5,7%	4,2%	0,8%
Total pagos a proveedores de capital/total ingresos	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Total remuneraciones y beneficios de los empleados / total ingresos	24,5%	24,5%	9,3%	6,9%	5,9%
Total valor económico retenido / total ingresos	-16,6%	-60,2%	10,9%	0,2%	-8,4%
Total ingresos	100%	100%	100%	100%	100%
INDICADORES	2014	2013	2012	2011	2010
Costos Operativos, Provisiones y Comisiones	2.661.351,2	3.880.510,4	4.068.790,7	5.772.562,4	5.460.831,5
Total inversiones en la comunidad	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Total pago de impuestos y contribuciones organismos del estado	88.125,8	124.948,4	315.824,7	272.832,0	43.992,3
Total pagos a proveedores de capital	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Total remuneraciones y beneficios de los empleados	731.950,2	724.065,1	513.206,5	451.996,7	316.854,2
Total valor económico retenido	-495.409,2	-1.777.045,9	599.454,2	14.298,0	-448.705,0
Total ingresos	2.986.018	2.952.478	5.497.276	6.511.689	5.372.973

• **Proveedores locales:** experimentaron un aumento del 34,2% las compras locales, con relación al 2013, porcentaje directamente relacionado al incremento en ventas.

■ ■ ■ ■ TOTAL COMPRAS A PROVEEDORES NACIONALES / TOTAL COMPRAS PROVEEDORES



Desempeño ambiental

Durante el 2014, continuamos midiendo y controlando los efectos ambientales y sociales de la producción industrial, cuyos resultados presentamos a continuación:

INDICADORES DE DESEMPEÑO AMBIENTAL

Aspecto: materiales									
INDICADORES	2014			2013			2012		
Materiales utilizados, por peso o volumen	Acero Kg.	Poliestireno Kg	mmbtu de GLP y otros	Acero Kg.	Poliestireno Kg	mmbtu de GLP	Acero Kg.	Poliestireno Kg	mmbtu de GLP
	310.203,8	278.400	1.830,5	487.086	249.300	1.715,1	910.026,2	372.975	2.378,5
% de los materiales utilizados que son materiales reutilizados	45.192 Kg de poliestireno reprocesado (3.398 m ³ = 3.398.000 litros), representa el 16,2 % en relación a la materia prima usada.			30.688 Kg de poliestireno reprocesado (2.557 m ³ = 2.557.333 litros), representa el 12,3 % en relación a la materia prima usada.			49.277 Kg de poliestireno reprocesado (4.106 m ³ = 4.106.417 litros), representa el 13,2 % con relación a la materia prima usada.		

• **Materiales reutilizados:** trabajamos en conjunto con nuestros clientes para reciclar los desperdicios de paneles que se producen en las obras, es así que logramos reprocesar 47,3% kg más que en el 2013.

INDICADORES DE DESEMPEÑO AMBIENTAL

Aspecto: energía			
INDICADORES	2014	2013	2012
Consumo directo de energía:			
Consumo directo de energía en mbtu	1.830,5 mmbtu de GLP, diesel y gasolina	1.715,1 mmbtu de GLP	2.378,5 mmbtu de GLP
Consumo directo de energía en GJ	1,9	1,8	2,5
Consumo indirecto de energía:			
Total consumo de energía en Kwh por m ² de producción de paneles	1,0	0,9	0,9
Total consumo de energía en GJ por m ² de producción de paneles (1)	0,004	0,003	0,003
Total consumo de energía en Kwh por Kg de producción de EPS	0,2	nd	nd
Total consumo de energía en GJ por kg de producción de EPS (1)	0,001	nd	nd
Variación de energía debido a la conservación y a mejoras en la eficiencia sobre el total de consumo (variación porcentual de GJ) (2)	9,5%	8,4%	5,0%
Total consumo en GJ de energía eléctrica renovable (3)	352,8	339,2	548,8
Total consumo en GJ de energía eléctrica no renovable (3)	258,4	248,4	402,0

En el 2014 hemos separado en consumo de energía en la producción de paneles y EPS por haber experimentado un crecimiento importante en la producción de EPS
(1) Transformación de Kwh ó mmbtu a GJ en base a tabla de conversiones GRI, G3IndicatorProtocolEnvironmentalFSSFinal, página 8
(2) En el 2014 realizamos el cálculo de variación de energía sin considerar el consumo para la producción de EPS, dado que en años anteriores el consumo de EPS no era significativo
(3) Se trata de energía proveniente de fuentes hidroeléctricas (57,72%), y de fuentes termoeléctricas y otras (42,28%). Información tomada del CENACE para el año 2012
nd: No disponible

•**Consumo de energía:** el consumo en la planta se incrementa levemente, pese a que hubo una reducción en la producción de paneles, debido a que existen consumos fijos como el calentamiento del caldero y la iluminación de la planta, que están directamente relacionados a la operatividad y no a la producción.

INDICADORES DE DESEMPEÑO AMBIENTAL

Aspecto: agua			
INDICADORES	2014	2013	2012
Total consumo de m ³ de agua por m ² de producción	0,01	0,01	0,01
Consumo de litros de agua en el proceso productivo por kg de bloque fabricados	3,1	4,7	4,1

•**Eficiencia en agua:** durante el 2014 produjimos un elevado número de paneles con densidad 15, cuyo proceso de producción requiere un menor consumo de agua, razón por la cual consumimos 33% litros menos por kg de bloque fabricado, en comparación al 2013.

INDICADORES DE DESEMPEÑO AMBIENTAL

Aspecto: emisiones, vertidos y residuos												
Indicadores	2014				2013				2012			
Emisiones de sustancias destructoras de la capa de ozono, en peso.	No se han emitido sustancias que afecten a la capa de Ozono				No se han emitido sustancias que afecten a la capa de Ozono				No se han emitido sustancias que afecten a la capa de Ozono			
NO ₂ , SO ₂ y otras emisiones significativas al aire por tipo y peso (mediciones en mg/dNm ³)*	CALDERO GENERACIÓN DE VAPOR (valor promedio prueba 1)				CALDERO GENERACIÓN DE VAPOR (valor promedio prueba 1)				CALDERO GENERACIÓN DE VAPOR (valor promedio prueba 1)			
	Material Particulado	Óxidos de Azufre SO ₂	Óxidos de Nitrógeno NO y NO ₂	Monóxido de Carbono CO	Material Particulado	Óxidos de Azufre SO ₂	Óxidos de Nitrógeno NO y NO ₂	Monóxido de Carbono CO	Material Particulado	Óxidos de Azufre SO ₂	Óxidos de Nitrógeno NO y NO ₂	Monóxido de Carbono CO
	3,1	6,4	121,5	0	3,1	6,4	121,5	0	7,4	1,7	155,1	0,4
	GENERADOR (Generación eléctrica) valor promedio				GENERADOR (Generación eléctrica) valor promedio				GENERADOR (Generación eléctrica) valor promedio			
	2,2	891,5	17,5	380,1	2,2	17,5	891,5	380,1	1,6	85	1.304,4	220,2
NO ₂ ,SO ₂ y otras significativas al aire (kg) (1)	7	13	186	31	7	12	174	30	9	17	242	42
Peso total de residuos gestionados, según tipo y método de tratamiento												
Total Kg de desechos de mallas galvanizadas sobre total de Kg de acero consumido	0,81%				0,90%				0,30%			
Total Kg de productos reciclados	Cartón	Chatarra	Poliestireno	Otros plásticos	Cartón	Poliestireno			Cartón	Poliestireno		
	164	2.510	45.192	250	0	30.688			0	49.277		

(1) Factores de conversión tomados de la Guía Metodológica para la Estimación de Emisiones Atmosféricas de Fuentes Fijas y Móviles en el Registro de Emisiones y de Transferencia de Contaminantes.
* El cálculo de NO₂, SO₂ y otras emisiones significativas al aire por tipo y peso del Caldero de Generación de Vapor, se realizaron a inicios del 2014 y los resultados fueron publicados para la Memoria de Sostenibilidad del 2013 y 2014.

- **Reciclaje:** iniciamos una práctica de recolectar y clasificar, a la largo del año, diversos materiales para reutilizar o vender a gestores ambientales. Durante el 2014 vendimos cartón, chatarra y plásticos; y reutilizamos poliestireno, como mencionamos anteriormente.
- **Huella de Carbono:** los resultados muestran una dismi-

nución del 4% en la huella global ocasionada principalmente por la reducción de viajes nacionales e internacionales, y movilizaciones terrestres en camionetas a diesel. Sin embargo, la huella por colaborador prácticamente se mantiene y esto obedece a que también hubo reducción de personal. Es decir que el resultado final es un mantenimiento de la huella en el 2014.

■■■■HUELLA DE CARBONO

EMISIONES DE TONELADAS DE CO ₂ EQUIVALENTE												
	2014				2013				2012			
Actividad	Scope 1	Scope 2	Scope 3		Scope 1	Scope 2	Scope 3		Scope 1	Scope 2	Scope 3	
			Directa	Indirecta			Directa	Indirecta			Directa	Indirecta
Viajes Nacionales (1)			1,8	0,3			3,3	0,6			3,7	0,7
Viajes Internacionales			2,9	0,5			4,1	0,8			6,4	1,2
Transporte de producto final al cliente			63,1	12,1			70,0	13,4			140,2	26,9
Movilizaciones en camionetas (a diesel) de propiedad de la organización	3,8			0,7	4,6			0,9	4,8			0,9
Movilizaciones en camionetas (a gasolina) de propiedad de la organización	6,0			1,1	3,0			0,5	6,0			1,1
Consumo indirecto de energía		79,8				92,5				149,7		
Consumo directo de energía	115,2			14,4	107,9			13,5	150,0			19,0
Total Consumo	124,9	79,8	67,8	29,2	115,5	92,5	77,4	29,7	160,4	149,7	150,3	49,5
Huella de Carbono PANECONS	301,7				315,2				509,9			
Huella de Carbono por colaborador	7,2				7,0				11,1			

Observaciones:

(1) Incluye 1 viaje Lima- Quito que por la distancia corresponde a esta categoría de acuerdo a la metodología utilizada

Resultados expresados en toneladas métricas de CO₂ equivalente

Factor de conversión para cálculo de CO₂e de energía tomado de Informe 2011- Factor de emisión de CO₂ del Sistema Nacional Interconectado del Ecuador al año 2011. El resto de cálculos fueron obtenidos del documento 2011 Guidelines to DEFRA/ DECC´s GHG Conversion Factors for Company Reporting.

Definiciones de Huella de Carbono, emisiones directas e indirectas, y scopes pueden ser encontradas en el Glosario

Desempeño Social: Nuestros colaboradores

Los elementos esenciales de su gestión se traducen en estimular el desarrollo personal y profesional de los colaboradores; garantizar que existan canales adecuados de comunicación para que los colaboradores puedan ser escuchados; y velar por su integridad y seguridad física en el trabajo.

• **Reconocimiento de colaboradores por su trayectoria:** con motivo del décimo aniversario, se llevó a cabo un reconocimiento a los colaboradores que cumplieron 10 años de labores en la Institución. Además, entregaron un reconocimiento

especial al Ing. Mario Burbano de Lara, Presidente del Directorio, e Ing. Manuel Mera, Gerente General, por impulsar la continuidad de Panecons S.A.

Principales indicadores

INDICADORES CLAVES DE RSE	RESULTADOS				
	2014	2013	2012	2011	2010
Contrato Fijo	42	45	46	49	28
Contrato Temporal	0	0	0	0	0
Contrato por Horas	0	0	0	0	0
# total de colaboradores nacidos en la zona donde trabajan /total colaboradores (1)	88%	89%	93%	94%	93%
# total de Gerentes y Jefes nacidos en la zona donde trabajan /total Gerentes y Jefes (1)	89%	89%	nd	nd	nd
Total gastos en beneficios sociales/total remuneraciones y beneficios de los colaboradores (1)	14,2%	11,9%	17,5%	17,0%	21,6%
Total inversión en capacitación/total salarios y beneficios colaboradores	0	0,6%	0,2%	0	0,3%
Horas promedio de capacitación anual por colaborador capacitado	0	19,6	17,0	nd	nd
Horas promedio de capacitación anual por colaborador	0	22,7	36,2	nd	nd
Horas promedio de capacitación en derechos humanos por colaborador	0	0	0	0	1,3
Índice rotación de salidas (indica el personal que salió frente al total de colaboradores) (2)	21,7%	16,8%	19,6%	10,2%	35,7%
Índice de ausentismo (representa el promedio de personas ausentes por causas de enfermedad o maternidad sobre el total de colaboradores de la organización) (2)	52,4%	66,7%	47,8%	28,6%	7,4%
Índice de días perdidos (representa el número total de días no trabajados sobre el total de días laborales al año, ocasionados por enfermedad o maternidad de los colaboradores de la organización) (2)	0,4%	0,7%	0,8%	0,9%	0,7%
Índice de participación de mujeres en el equipo gerencial	30%	44%	57%	50%	40%
Tasa de accidentes	0	0	nd	nd	nd

(1)Calculado con colaboradores con contrato fijo.
 (2) Calculado con el promedio de empleados
 nd: indicador no definido para ese año



Latacunga, Colaboradores Planta Panecons

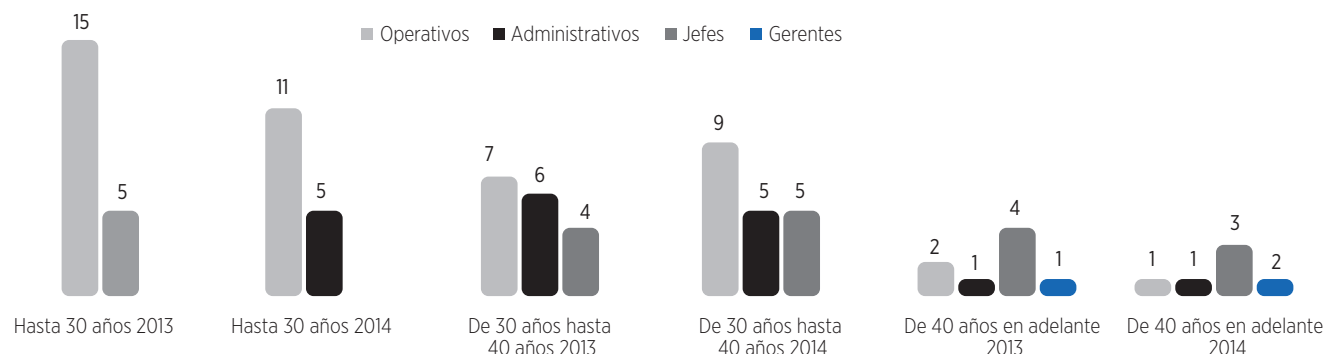
- Generación de empleo:** al finalizar el año 2014, PANECONS cuenta con 42 colaboradores bajo contrato fijo, y el 88% es originario de la misma localidad en la cual trabaja.
- Beneficios sociales:** en este año se invirtió 19,2% más en beneficios a los colaboradores que en el 2013.

■■■■ BENEFICIOS ADICIONALES PERSONAL ECUADOR DE PANECONS S.A.

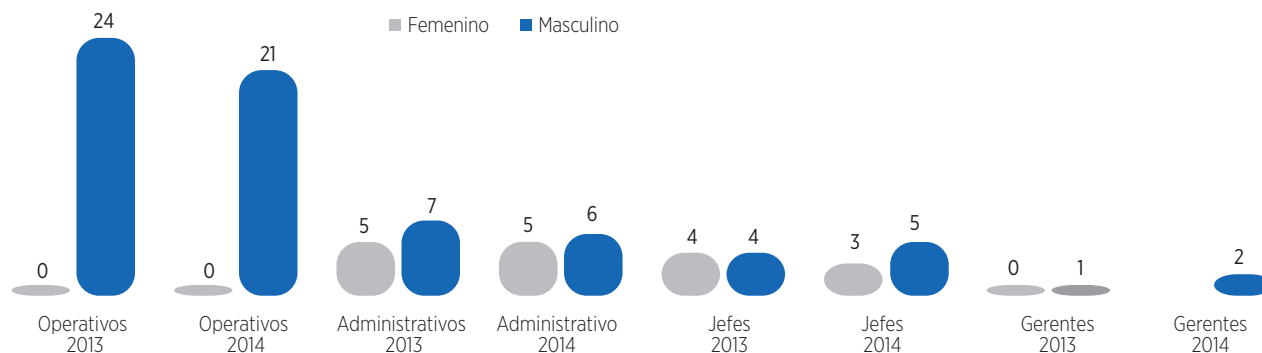
Descripción	2013	2014
Todo el personal	Seguro de asistencia médica particular 80% alimentación asume la empresa	Seguro de asistencia médica particular 80% alimentación asume la empresa
Personal operativo	Variable calificado de comportamiento Variable de producción	Variable calificado de comportamiento Variable de producción
Personal solicitado	Bonificación por trabajos externos	Bonificación por trabajos externos
Personal administrativo	Variable de responsabilidad	Variable de responsabilidad
	Bonificación de apoyo en áreas afines	Bonificación de apoyo en áreas afines
	Telefonía celular	Telefonía celular
	Uniformes empresariales	Uniformes empresariales

Información complementaria

DISTRIBUCIÓN DEL RECURSO HUMANO NIVEL-EDAD 2013-2014



DISTRIBUCIÓN DEL RECURSO HUMANO POR NIVEL-GENERO 2013-2014



Compromisos para el 2015:

- **Nuevo Direccionamiento Estratégico:** a inicios del año se realizará la Planeación Estratégica 2015- 2018
- **Panecons Perú:** en nuestra Memoria de Sostenibilidad 2015 empezaremos a reportar cifras de esta filial.
- **Fortaleciendo el clima laboral:** desarrollar talleres de

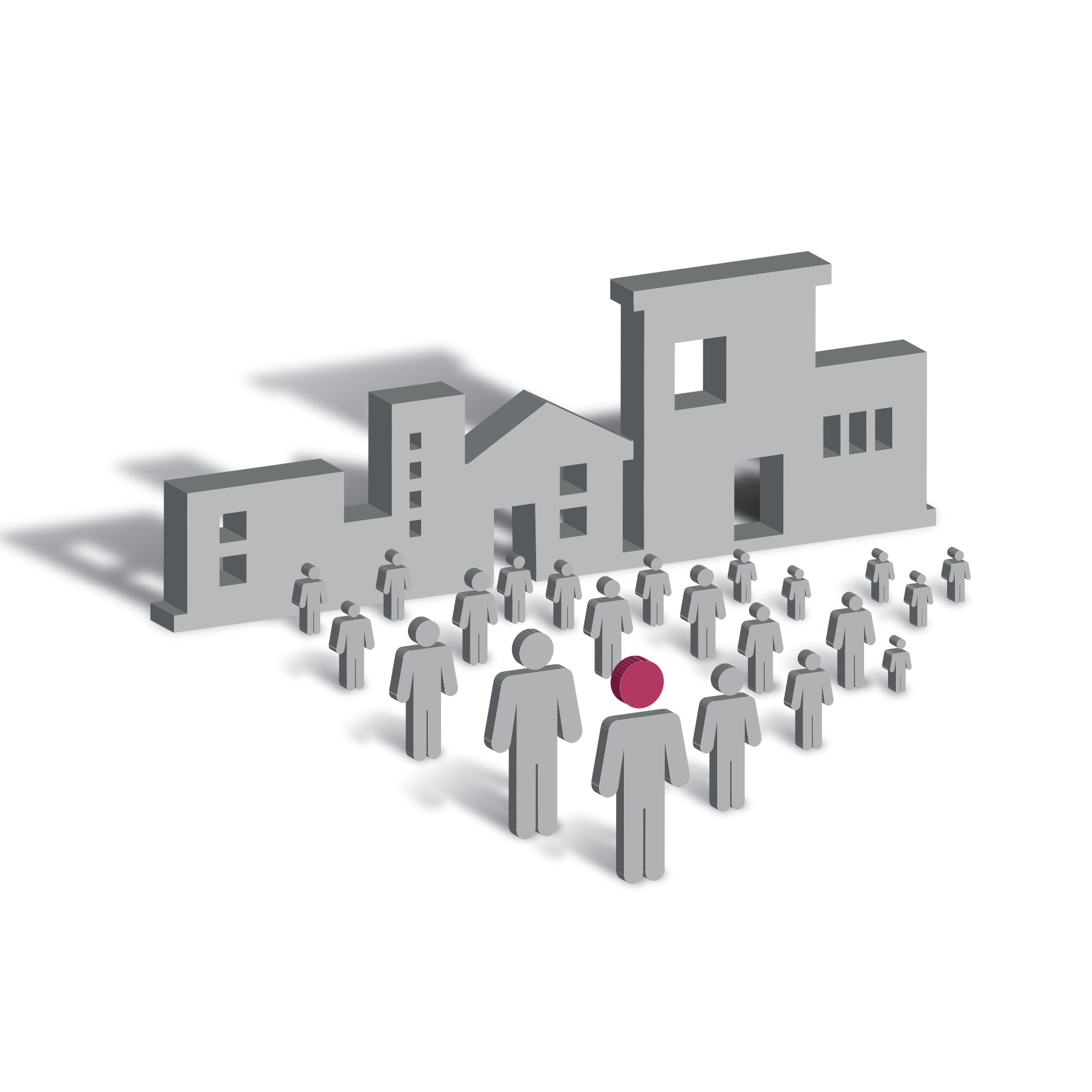
trabajo en equipo y motivación, para fomentar aún más la integración.

- **Salud y Seguridad Ocupacional:** actualizar el reglamento de Seguridad y Salud Ocupacional, y realizar exámenes preventivos a todo el personal.

Latacunga, vista panorámica Planta de Producción Panecons







SOCIEDAD



 **Compromiso**
permanente”

MI SUEÑO
ES UN BALDAR



Mi Sueño



El 2014, estuvo marcado por una serie de actividades que nos llenaron de orgullo y satisfacción

• **Cumplimos con nuestra política social:** invertimos USD 71.946,16, el 4,4% de nuestra utilidad neta, en apoyar a aquellas personas, quienes por sus condiciones físicas, circunstancias sociales o por estar sometidos a riesgos extremos, requieren de un apoyo gratuito.

• **Juntos podemos más:** el 44% de nuestras donaciones -en efectivo- continuaron apoyando a Fundación el Triángulo, Fundación EINA, FUNAPACE, Fundación Ático y Hogar Corazón de María.

Con el apoyo técnico de Fundación Bien-Estar, fueron atendidas otras organizaciones sociales y escuelas fiscales mediante la donación de muebles y equipos de cómputo.

• **Nuevo Normativo de Regalos:** el Directorio aprobó un

normativo de regalos, por el cual, entre otros aspectos, define que el presupuesto anual para regalos de navidad será invertido sólo en las siguientes opciones⁽³⁵⁾:

1. Tarjetas de Navidad adquiridas a alguna institución que realice actividades de apoyo a cualquiera de los grupos vulnerables a los que apoyamos; y cuya venta sea parte de su autogestión.
2. Donación a las organizaciones sociales a las que apoyamos.
3. Donación de Casas Listas a familias en cuyo seno exista una persona con discapacidad severa.
4. Otro apoyo a instituciones que realicen una actividad en beneficio de los grupos objetivos a los que apoya Mutualista de acuerdo a su Política Social.

Aplicación del nuevo Normativo en Diciembre 2014

"SÉ TÚ EL CAMBIO QUE QUIERES VER EN EL MUNDO".
GANDHI

En esta navidad, nuestro regalo para usted es la alegría de Jordy Delgado de 11 años.

Este año el presupuesto de regalos de navidad para nuestros clientes, proveedores y amigos, lo destinamos a la donación de una Casa Lista a Jordy, un niño con discapacidad severa del 75%, que vivía en condiciones de extrema pobreza, en Santo Domingo de los Tsáchilas.

Lo invitamos a compartir esta satisfacción con nosotros y contagiar a otros el verdadero sentido de estas fiestas.

¡Feliz Navidad y un 2015 solidario y responsable!

 **Mutualista Pichincha**
¿Tienes un sueño? Construyámoslo.

(35) Normativo de Regalos, página 2

Impacto de vida

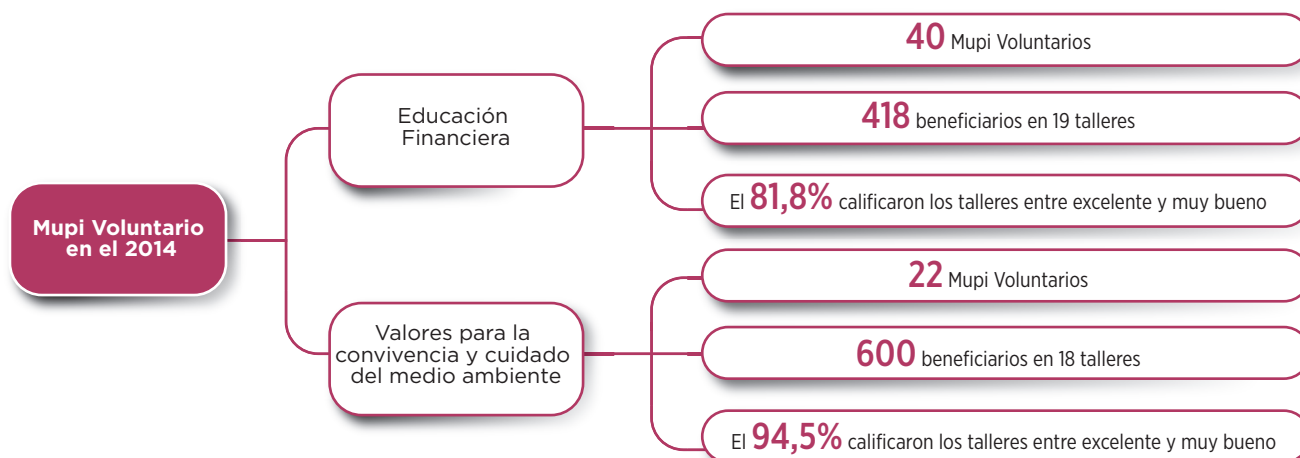
Entregamos, adicionalmente, 3 casas a familias en cuyo seno hay una persona con discapacidad severa.



Compartiendo nuestros conocimientos

El **MUPI VOLUNTARIO**, con especial participación de Fundación Bien-Estar, impulsa a que nuestros colaboradores entreguen más allá de lo contractual. Ellos donan generosa-

mente sus conocimientos y su tiempo. Gracias a ellos por su permanente compromiso.



Generamos alianzas con impacto

Mutualista Pichincha, Alianza Suiza por la Educación en Ecuador ⁽³⁶⁾ y Fundación Bien-Estar unimos esfuerzos y recursos para beneficiar a 541 estudiantes de 5to y 6to de básica de las escuelas República de Italia y Camilo Ponce Enríquez, en la ciudad de

Quito. Voluntarios de Mutualista Pichincha impartieron talleres lúdicos en “Valores para la convivencia y cuidado del Ambiente” a los estudiantes y sus profesoras, con el fin de mejorar la convivencia entre dos escuelas que comparten un mismo espacio físico.

“Son experiencias únicas las que nuestros estudiantes están experimentando gracias al apoyo de la Alianza Suiza puesto que se asocian con otras empresas privadas como la Mutualista Pichincha para ayudarnos con material específico con temas tan importantes como son la aplicación de valores que tanto se han perdido en la actualidad, sobre todo el valor del respeto que engloba el comportamiento de los seres humanos, tanto estudiantes como docentes disfrutamos y nos beneficiamos mucho de estos talleres”.

Testimonio de LUCÍA FLORES, Maestra del 5to grado de básica, paralelo D, de la escuela República de Italia

“... fue un gusto aportar con un granito de arena y contribuir en algo para tratar de mejorar la realidad de muchas personas; no había experimentado trabajar con niños, fue una experiencia enriquecedora que nos ayuda y motiva a valorar lo que tenemos; a aprender a dar más que a recibir. Me enorgullece pertenecer a una Institución que contribuye con la gente en asuntos sensibles de nuestra sociedad. Gracias por tomarme en cuenta”

Testimonio de VERÓNICA LARREA, Gerente de Agencia, MUPI VOLUNTARIA

Al 2014 nuestros programas de voluntariado han beneficiado a **2.689** personas con el apoyo de **136 MUPI VOLUNTARIOS**

Cumplimiento 2014

- 92% de lo presupuestado en donaciones en efectivo.
- Superamos en 33% lo presupuestado en entrega de Casas, pues se donó una adicional por el nuevo normativo de regalos.
- Donaciones hora/colaborador: 356 horas
- 80% de aplicación plena de la nueva política social.
- Realizamos 37 talleres, con 62 MUPI VOLUNTARIOS beneficiados.

(36) Para información de la Alianza, visitar la siguiente dirección web: <http://www.holcim.com.ec/desarrollo-sostenible/fundacion-holcim-ecuador/quien-somos10.html>

ciando a 1.018 personas, superando las metas planteadas para el año.

- 100% ejecutados los talleres de capacitación con “Alianza Suiza por la educación en Ecuador”.

Compromisos para el 2015:

- Donaciones en efectivo: alrededor de USD 30.000
- Donaciones en especies: 4 CASAS LISTAS por USD 30.000
- Realización de 24 talleres, con 40 MUPI VOLUNTARIOS para beneficiar a 400 personas.

Fundación Bien-Estar

Construyendo hogares y comunidades alrededor de la vivienda

•Resultados altamente satisfactorios

Fundación Bien-Estar diseñó y ejecutó un programa de acompañamiento social a favor de 850 familias reasentadas en el noroeste de Guayaquil, en el proyecto habitacional “Ciudad Victoria”. Estas familias provinieron de asentamientos informales, precarios, con alto nivel de pobreza y problemas sociales, ubicados en la Zona de Seguridad de Reserva. Esta intervención devino de la suscripción de un Convenio de Cooperación y Transferencia de Recursos, entre Fundación Bien-Estar y el Ministerio de Desarrollo Urbano y Vivienda.

Para atender a este nuevo grupo poblacional, proveniente de más de ocho diferentes comunidades, se ejecutó un programa integral -durante 18 meses- para fortalecer la convivencia y mejorar sustancialmente su calidad de vida. Los componentes más relevantes de la asistencia técnica brindada, fueron los siguientes:

- Firma de acuerdos de buena vecindad con cada una de las 850 familias.
- Capacitación intensiva en procesos de organización comunitaria a más de 50 líderes.
- Conformación democrática de directivas y comisiones de trabajo permanentes.
- Múltiples eventos culturales, deportivos, artísticos, comerciales y de valores para la convivencia, dirigidos a niños, jóvenes y adultos.

- Proceso participativo de construcción y socialización del Reglamento Interno de Copropiedad y Manual de Convivencia, desarrollado en más de 30 talleres y asambleas.
- Alrededor de 10 mingas para el cuidado y mantenimiento de jardines, áreas comunales y patios.



Dadas las características informales de una comunidad reasentada de forma forzosa e involuntaria, los problemas sociales trajeron consigo complejos episodios de violencia, y conflictos familiares y comunitarios. En una primera etapa, los conflictos intrafamiliares y vecinales (graves y leves) crecieron hasta llegar a 33 caso por mes. Tras la implementación de procesos de apoyo psicológico, mediación, resolución de conflictos y actividades permanentes promovidos por Fundación Bienestar para una adecuada convivencia, se redujo el nivel

de violencia a 7 casos de conflictos considerados leves, al final del programa.

En resumen, en 18 meses se realizaron más de 250 actividades a favor de la comunidad, con la participación de un pequeño equipo interdisciplinario de trabajo, tanto en sitio como en la oficina matriz. La labor de Fundación Bien-Estar en Ciudad Victoria fue altamente valorada por la comunidad como lo demuestran los siguientes testimonios:

“Sin las capacitaciones [...] la ciudadela no sería igual. Pero creo que vamos a aprender, y con la ayuda de Fundación Bien-Estar que nos está encaminando, creo que lo vamos a hacer en el futuro nosotros solos.”

Sra. Ramona Macías, Copropietaria de Ciudad Victoria.

“...lo que ustedes han dejado sembrado aquí, es como una semilla para mí. Aprendí a controlar mi temperamento porque yo era terrible”.

Sr. Celso Galarza, Presidente de Ciudadela 1, Ciudad Victoria.

La satisfacción del deber cumplido y la alegría de dejar una comunidad con herramientas útiles para su organización, son

el mejor aliciente para mantenernos firmes en nuestra misión: **“construir hogares y comunidades alrededor de la vivienda”.**



Equipo
Fundación
Bien - Estar

Más allá de las fronteras: FORO URBANO MUNDIAL 7

Fundación Bien-Estar fue la única institución no gubernamental ecuatoriana invitada por ONU- HABITAT a participar como conferencista en el Foro Urbano Mundial -principal conferencia mundial de ciudades-, llevado a cabo del 05 al 11 de abril de 2014 en la ciudad de Medellín – Colombia.

La conferencia que impartió Fundación Bien-Estar en el Foro Urbano Mundial se tituló “Reasentamiento Involuntario en Guayaquil-Ecuador: Un modelo exitoso de acompañamiento social”. Esta intervención se llevó a cabo mediante las reflexiones iniciales a cargo del ingeniero Marcelo López, Presidente de los Directorios de Mutualista Pichincha y Fundación Bien-Estar; la conferencia principal a cargo del economista Pablo Valencia, Director Ejecutivo de la Fundación Bien-Estar; y, las conclusiones del evento a cargo del ingeniero Mario Burbano de Lara, Director Estratégico de Mutualista Pichincha y Vocal del Directorio de Fundación Bien-Estar. La asistencia a esta charla superó la



capacidad física del salón y la presencia de autoridades, académicos, estudiantes y empresarios internacionales, permitió un diálogo de alto nivel por la importancia del tema propuesto.

Durante este Foro, Fundación Bien-Estar contó, adicionalmente, con un stand en el que recibió a cientos de visitantes de diversos países, quienes demostraron su interés por cono-

cer más sobre el modelo propuesto de acompañamiento social alrededor de la vivienda.

La participación de la Fundación Bien-Estar en el Foro Urbano Mundial fue aplaudida por diversos sectores nacionales e internacionales, ya que puso en evidencia la necesidad de considerar al acompañamiento social en los programas de vivienda como “política pública”, con el fin de viabilizar de mejor manera los programas de vivienda social, reflejados en una mejor calidad de vida de la población.

Buena Vecindad Urbana

Al igual que los años anteriores, cumplimos con las metas establecidas de capacitación, para fomentar una convivencia

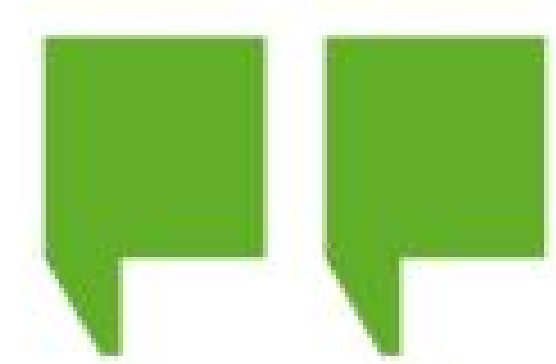
armónica y de respeto entre los vecinos de los conjuntos habitacionales promovidos por Mutualista Pichincha.

PRÁCTICAS DE BUENA VECINIDAD A TRAVÉS DE FUNDACIÓN BIEN-ESTAR

[illegible]



AMBIENTE



Reconocer a la

Construcción Sustentable

de Vivienda”





Convencidos que las empresas podemos y debemos tener una posición proactiva frente al deterioro ambiental, hemos venido trabajando, desde hace más de 4 años, en dos ejes estratégicos:

1. Construcción Sustentable: promover/impulsar que todos los actores de la industria de la construcción practiquemos la construcción sustentable.

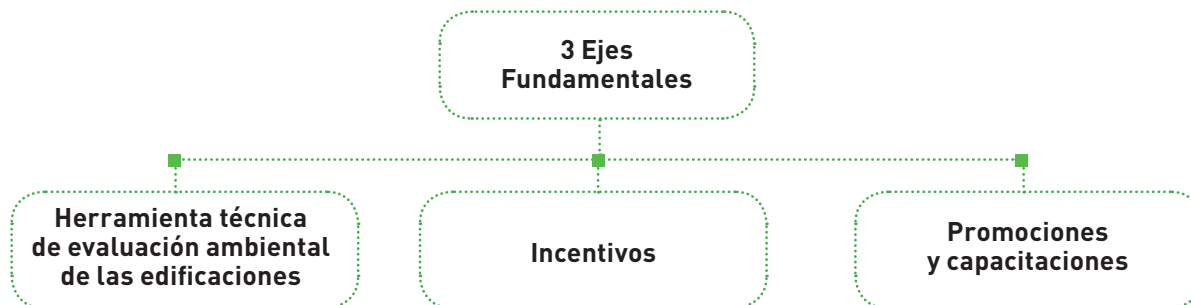
2. Eco eficiencia: impulsar, en nuestros colaboradores, una

conciencia de ahorro en el uso de productos/insumos provenientes de recursos no renovables, y en la reducción y/o mantenimiento de la huella de carbono institucional.

Sistema de Reconocimiento a la Construcción Sustentable de Vivienda

Mutualista Pichincha concibió un sistema, basado en 3 pilares fundamentales, que busca que todos los actores de la construcción se guíen bajo los mismos estándares ambientales, lo

que permitirá lograr una reducción del impacto de este sector en el entorno natural⁽³⁷⁾.



Herramienta técnica de evaluación ambiental de las edificaciones

El SEA está listo. Finalizamos la adaptación del módulo de verificación, y así el modelo puede ser replicado en cualquier país.



(37) Se calcula que la industria de la construcción es responsable del 40% de las emisiones de CO₂, 60% del consumo de materias primas, 50% del consumo de agua, 35% de los residuos generados, tomado de http://www.estudiomartino.com/subsitios/publicaciones/que_es_y_como_aplicar_la_arquitectura_sustentable.php.

Los proyectos de construcción de vivienda tienen la opción de ser evaluados por una empresa verificadora independiente, la

firma internacional de auditoría y consultoría KPMG.

Características importantes del sistema

■
**Autoevaluación
gratuita
vía WEB**

■
**Verificación independiente
y profesional, costo
competitivo**

■
Metodología basada en estándares internacionales, proceso completo en línea, vía Web

Reconocimientos

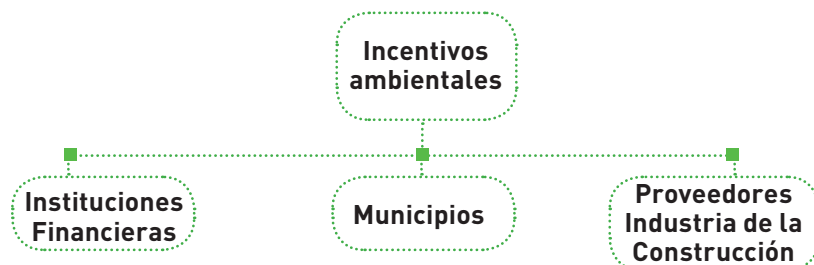
- El SEA fue uno de los 3 ganadores de la convocatoria de PROYECTOS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL, realizada por la Cámara de Industrias y Comercio Ecuatoriano-Alemana y el Gobierno Alemán para financiar hasta el 50% del proyecto ganador (2012-2013).
- El SEA fue seleccionado por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) entre los tres finalistas de su concurso internacional beyondBanking en la categoría planetBanking, que

reconoce a las instituciones financieras de América Latina y el Caribe comprometidas con el cuidado del planeta (febrero 2014).

- El SEA recibió uno de los Reconocimientos General Rumiñahui, entregado por el Gobierno Autónomo Descentralizado de Pichincha, en la categoría empresas socialmente responsables, subcategoría medio ambiente (noviembre 2014)

Incentivos

Estamos convencidos que, en una primera fase, debemos incentivar más que exigir:



Durante el 2014 diseñamos dos productos crediticios que gozan de beneficios diferenciados, una que vez los constructores califiquen sus proyectos inmobiliarios con el SEA, y que los usuarios finales adquieran viviendas verificadas con el SEA. Estos serán ofertados en el 2015. Adicionalmente, iniciamos el diseño, bajo la certificación SEA, de nuestro primer proyecto constructivo: ZATTERE⁽³⁸⁾.

(38) Ver detalle del proyecto en el capítulo negocio inmobiliario



Promoción y Capacitación

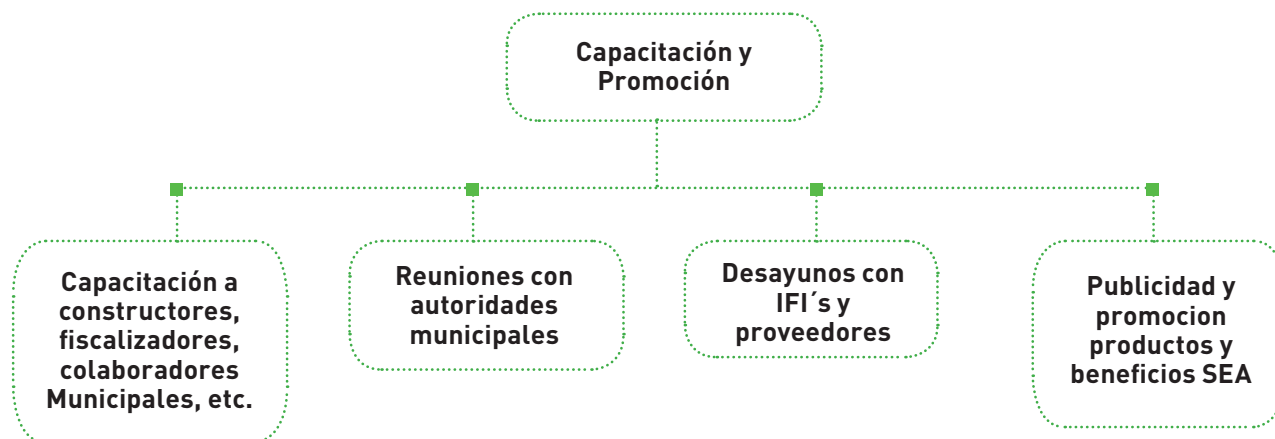
El tercer eje fundamental es la promoción y capacitación en el SEA, así como motivar al resto de actores como Municipios y proveedores de la industria de la construcción, a que premien a aquellos constructores que hagan su actividad de forma sustentable.

Hemos designado al CEES (Consejo Ecuatoriano de Edificación Sustentable) como socio capacitador-promotor del SEA. Estamos seguros que esta alianza impulsará de forma efectiva al SEA.

Adicionalmente, con fecha 24 de marzo del 2015, la CAF-

Banco de Desarrollo de América Latina nos aprobó una Cooperación Técnica no Reembolsable, la misma que estará destinada, entre otros aspectos, a promover y capacitar en el sistema a actores del sector público como privado ligados al ámbito de la construcción.

Nuestro compromiso es realizar reuniones con Instituciones Financieras, Municipios y Proveedores para invitarles a formar parte de aquellos que efectivamente queremos cambiar la forma de construir en el país.



Avances 2014

- Expusimos esta propuesta en el Seminario MÁS ALLÁ DE LAS FINANZAS: LAS FINANZAS SOSTENIBLES, organizado por la CAF- Banco de Desarrollo de América Latina, la UNEP-FI y los miembros locales de esta iniciativa; y, en la Conferencia y Plenaria sobre el proceso de Certificación Carbono Nuestro organizado por Cervecería Nacional.
- Fuimos uno de los auspiciantes del Dossier 2014 Economía Verde de CORRESPONSABLES que fue presentado en Lima en el marco de la vigésima Conferencia de las Partes del Proto-

colo de Kyoto, COP20.

- Mantuvimos las primeras conversaciones con la Secretaría de Ambiente del Distrito Metropolitano de Quito, con quienes encontramos grandes sinergias a este respecto
- Actualmente, estamos trabajando en una campaña de alcance masivo para difundir el sistema y sus beneficios, y promocionar los nuevos productos, la misma que está programada para todo el año 2015.

Estamos convencidos que si todos los actores involucrados en la industria de la construcción adoptamos el sistema propuesto, podremos verdaderamente cambiar la forma de construir, y apoyar significativamente a reducir los riesgos e impactos ambientales de los proyectos de construcción de vivienda, mejorando la calidad de vida de los habitantes.

Otros aportes en el ámbito de la Construcción Sustentable

- **Consejo Ecuatoriano de Edificación Sustentable (CEES):** en nuestra calidad de miembros del Directorio y responsables de la Tesorería del CEES, hemos participado activamente en sus actividades, así como en el control y manejo financiero. Resaltamos la contratación de una auditoría externa para garantizar el manejo ético y transparente de los recursos financieros⁽³⁹⁾.
- **Prácticas ambientales y sociales en los proyectos de construcción:**

- El 44% de nuestros proyectos en proceso de construcción contaron con guías de prácticas ambientales.
- El 85% de los proyectos propios son realizados con el sistema constructivo HORMI2 y equivalen al 90% de lo metros cuadrados ofertados⁽⁴⁰⁾.
- Seguimos reportando los escombros generados en los proyectos de Mutualista Pichincha, este año corresponden al 44% de los proyectos, 4,3% más que el 2013.

MANEJO DE ESCOMBROS FÁBRICA CASA LISTA Y PROYECTOS DE CONSTRUCCIÓN

	META 2015	2014	META 2014	2013	2012	2011	2010
Total metros cúbicos de escombros gestionados en fábrica Casa Lista/total m ² de construcción (1)	0,003	0,003	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01
Total metros cúbicos de escombros en obras de construcción/total m ² de construcción (corresponde al 50% de proyectos en el 2008, al 30% en el 2009, al 21% en el 2010, al 14% en el 2011, al 29% en el 2012, al 42% en el 2013, y al 44% en el 2014)	1,13	1,13	0,20	0,30	0,14	0,03	0,53

16



(39) Visitar la página web del CEES para conocer más detalles sobre los fundadores, objetivos, etc.: <http://cees-ecuador.org/>
 (40) Ver los beneficios ambientales del sistema en el Capítulo 7: Panecons.

Eco eficiencia

• Incentivando el compañerismo y la concientización:

por 3er año consecutivo realizamos el concurso "Navidad Verde" para que las agencias y áreas decoren un espacio navideño con materiales reciclados y amigables con el ambiente.

Este año batimos record: 21 equipos, 91% más que en el 2013, se inscribieron en el concurso, de los cuales 6 fueron de la Matriz, 4 agencias locales y 11 regionales.

Al igual que todos los años, la creatividad, la habilidad, el compromiso, el esfuerzo y la energía positiva fueron las características de todos los equipos participantes. El jurado, por lo tanto, a más de elegir a los 3 primeros puestos, reconoció a todos los equipos por algo representativo en cada uno.

• **Ampliando la práctica de reciclaje:** a mediados del año lanzamos un Programa Piloto con las agencias El Recreo y Quicentro Sur para iniciar el reciclaje in situ, y entregarlo en donación al Centro de la Niña Trabajadora (CENIT). Los resultados son altamente positivos para las dos partes, por lo que este año buscaremos replicar este programa con otras funda-

1er Lugar: Agencia Riobamba



ciones y otras agencias locales y/o regionales.

• **Resultados:** resaltamos la disminución en el consumo de suministros, papel y de agua, así como el incremento de toners enviados a reciclar.

En cuanto a energía, no se alcanzaron las metas planteadas y esto obedece a un incremento de energía en las agencias regionales de la Costa, por un aumento en el uso de aire acondicionado.

PRINCIPALES INDICADORES DE DESEMPEÑO AMBIENTAL

INDICADORES	META 2015	2014	META 2014	2013	2012	2011	2010
SUMINISTROS							
Total consumo de suministros por colaborador (en USD) (1)	\$ 293,7	\$ 299,8	\$ 332,2	\$ 343,2	\$ 317,9	\$ 340,3	\$ 360,4
PAPEL							
Total hojas de papel para consumo interno por colaborador	3.472	3.683	3.691	3.834	3.943	3.418	3.252
Total hojas de papel consumidas por operaciones con clientes	22	22	22	23	24	22	25
Total hojas de papel consumidas por transacción	1,4	1,4	1,3	1,3	1,4	1,3	1,3
Total hojas de papel consumidas por colaborador, en el año	10.270	10.549	10.540	10.887	11.284	10.600	11.196
ENERGÍA							
Total consumo en Kw de energía/total colaboradores	3.114,1	3.114,1	2.901,4	2.996,7	2.810,3	2.465,1	2.458,0
Total consumo en GJ de energía/total colaboradores (2)	11,2	11,2	10,4	10,8	10,1	8,9	8,8
AGUA							
Total consumo de agua en m³ por colaborador	18,0	18,0	20	21,3	19,9	21,2	18,6
RECICLAJE							
Número de toners entregados a reciclaje/total de toners consumidos	100%	203%	75%	73,2%	83,8%	61,5%	100%
Total de toneladas métricas de materiales enviados a reciclar (papel, cartón, periódico, plástico y chatarra ferrosa)/total colaboradores (3)	0,003	0,003	0,005	0,005	0,006	0,004	0,002

(1) Los suministros incluyen todos aquellos materiales de oficina que adquiere la organización para el desempeño de sus labores, y para su cálculo se ha utilizado el valor de compras incluido el IVA (impuesto al valor agregado). Por su lado el consumo de papel se ha dividido en aquellos que se utilizan para clientes (papeletas de depósito, contratos, libretas de ahorro, etc.) y aquellos que utilizan los colaboradores para consumo interno (informes, reportes, etc.).

(2) La transformación de Kwh a GJ se ha realizado en base a tabla de conversiones GRI, G3IndicadorProtocoloEnvironmentalFSSFinal, página 8

(3) Desde el 2012 estamos reciclando chatarra ferrosa, es decir equipos de cómputo, teléfono y mobiliario que no está en condiciones para ser donado e incorporando las toneladas recicladas en este indicador.

CONSUMO INDIRECTO DE ENERGÍA

	2014	2013	2012
Total consumo en GJ de energía renovable	3.763,6	3.576,1	3.323,0
Total consumo en GJ de energía no renovable	2.458,3	2.335,8	2.170,5

Se trata de energía proveniente de fuentes hidroeléctricas (57,72%), y de fuentes termoeléctricas y otras (42,28%).

Información tomada del CENACE página web http://www.cenace.org.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=68&Itemid=59. El CENACE no posee información

Huella de Carbono

El Municipio de Quito nos entregó un reconocimiento, por la iniciativa voluntaria que hemos tenido de medir la Huella de Carbono de nuestras actividades.

HUELLA DE CARBONO

EMISIONES DE TONELADAS DE CO ₂ EQUIVALENTE												
Actividad	2014				2013				2012			
	Scope 1	Scope 2	Scope 3		Scope 1	Scope 2	Scope 3		Scope 1	Scope 2	Scope 3	
			Directa	Indirecta			Directa	Indirecta			Directa	Indirecta
Viajes Nacionales (1)			83,2	15,3			104,7	19,3			66,7	12,3
Viajes Internacionales			6,5	1,2			7,0	1,3			12,1	2,2
Traslados en Servicio de Taxi			15,3	2,9			15,8	3,0			14,0	2,7
Movilizaciones en motos de propiedad de la organización	1,0			0,2	1,3			0,2	0,3			0,0
Movilizaciones en camiones y camionetas para mantenimiento (a diesel) de propiedad de la organización	12,3			2,3	7,8			1,5	10,8			2,0
Movilizaciones en camioneta de seguridad de propiedad de la organización	4,7			0,8	3,4			0,6	4,2			0,7
Reembolso colaboradores por consumo de gasolina en traslados laborales	84,2			15,8	79,4			14,9	75,3			14,2
Consumo de Energía		979,6				930,8				864,9		
Total Consumo	102,2	979,6	105,1	38,6	91,9	930,8	127,5	40,8	90,6	864,9	92,8	34,2
Huella de Carbono MUPI	1.225,5				1.191,0				1.082,5			
Huella de Carbono por colaborador	2,2				2,2				2,0			

Observaciones:

(1) Incluye 37 viajes a Bogotá-Colombia que por la distancia corresponde a esta categoría de acuerdo a la metodología utilizada

Resultados expresados en toneladas métricas de CO₂ equivalente

Factor de conversión en CO_{2e} para energía tomado de Factor de emisión de CO₂ del Sistema Nacional Interconectado del Ecuador al año 2011, realizado por el CTFE.

Los cálculos de CO_{2e}, a excepción de energía, fueron obtenidos del documento 2011 Guidelines to DEFRA/ DECC's GHG Conversion Factors for Company Reporting.

Definiciones de Huella de Carbono, emisiones directas e indirectas, y scopes pueden ser encontradas en el Glosario

La generación de CO₂ ocasionada por el servicio de "courier", está siendo reportado por la empresa DHL que es la empresa que nos presta este servicio.

Los resultados globales muestran que la huella por colaborador se ha mantenido, pese a que ciertos componentes sufrieron un pequeño incremento.

Compromisos en el 2015

Nuestra prioridad, el año 2015, será la promoción del Sistema de Reconocimiento a la Construcción Sustentable de Vivienda; la capacitación en el SEA; y la promoción de nuestros productos de incentivos ambientales.



KPMG del Ecuador Cía. Ltda.
Av. República de El Salvador No. 734 y Portugal
Ap. 1715-0038B
Quito - Ecuador

Telephone: (593-2) 2444225
(593-2) 2444228
(593-2) 2450356

Informe de Revisión Independiente para la Administración de la Asociación Mutualista de Ahorro y Crédito para la Vivienda Pichincha

Hemos realizado una revisión de la información no financiera contenida en la Memoria de Sostenibilidad de la Asociación Mutualista de Ahorro y Crédito para la Vivienda Pichincha (en adelante la Mutualista) del ejercicio cerrado al 31 de diciembre de 2014 (en adelante, "la Memoria"). La información revisada se circunscribe al contenido referenciado en las secciones denominadas Dimensión Económica, Dimensión Ambiental y Dimensión Social del Anexo 1 - Índice GRI que incluye el Suplemento Sector Servicios Financieros.

La Administración es responsable de la preparación y presentación de la Memoria de acuerdo con la Guía para la elaboración de Memorias de Sostenibilidad de Global Reporting Initiative versión 3.0 (G3), y Suplemento Sectorial para Servicios Financieros versión 3.0 (FFSSS Versión Final) según lo detallado en el Anexo 1 - Índice GRI, que incluye el Suplemento Sector Servicios Financieros de la Memoria. En dicho Anexo se detalla el nivel de aplicación autodeclarado, el cual ha recibido la confirmación de Global Reporting Initiative. La Administración también es responsable de la información y las afirmaciones contenidas en el mismo; de la determinación de los objetivos de la Mutualista en lo referente a la selección y presentación de información sobre el desempeño en materia de desarrollo sostenible; y del establecimiento y mantenimiento de los sistemas de control y gestión del desempeño de los que se obtiene la información.

Nuestra responsabilidad es llevar a cabo una revisión limitada y, basado en el trabajo realizado emitir un informe. Nuestro trabajo ha sido realizado de acuerdo con la Norma ISAE 3000, *Assurance Engagements other than Audits or Reviews of Historical Financial Information*, emitida por el International Auditing and Assurance Standard Board (IAASB) de la International Federation of Accountants (IFAC). Estas normas exigen que planifiquemos y realicemos nuestro trabajo de forma que obtengamos una seguridad limitada sobre si la Memoria está exenta de errores materiales. Se trata de un trabajo de revisión que se realiza de acuerdo a las normas de independencia para trabajos de aseguramiento de KPMG, así como a los requerimientos del Código Ético del *International Ethics Standards Board for Accountants* en torno a la integridad, objetividad, confidencialidad y conductas y calificaciones profesionales.

El alcance de los procedimientos de recopilación de evidencias realizados en un trabajo de revisión limitada es inferior al de un trabajo de seguridad razonable y por ello también el nivel de seguridad que se proporciona. El presente informe en ningún caso puede entenderse como un informe de auditoría.

Nuestro trabajo de revisión limitada ha consistido en la formulación de preguntas a la Administración, principalmente a las personas encargadas de la preparación de la información incluida en la Memoria, y en aplicar los siguientes procedimientos analíticos y otros dirigidos a recopilar evidencias:

- Entrevistas con la Administración para entender los procesos de los que dispone la Mutualista para determinar cuáles son los asuntos importantes de sus principales grupos de interés.
- Entrevistas con el personal pertinente de la Mutualista, sobre la aplicación de las políticas y la estrategia en materia de sostenibilidad.
- Entrevistas con el personal pertinente de la Mutualista responsables de proporcionar la información contenida en la Memoria.
- Análisis de los procesos de recopilación y de control interno de los datos cuantitativos reflejados en la Memoria, en cuanto a la fiabilidad de la información, utilizando procedimientos analíticos y pruebas de revisión en base a muestreos.
- Lectura de la información incluida en la Memoria para determinar si está en línea con nuestro conocimiento general y experiencia, en relación con el desempeño en sostenibilidad de la Mutualista.
- Contraste de la información financiera reflejada en la Memoria con la incluida en las cuentas anuales de la Mutualista, auditadas por terceros independientes.

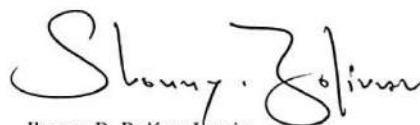
Nuestro equipo multidisciplinario ha incluido especialistas en el desempeño social, ambiental y económico de la empresa.

En base a los procedimientos realizados, descritos anteriormente, no se ha puesto de manifiesto ningún aspecto que nos haga creer que los datos recogidos en la Memoria de Sostenibilidad de la Asociación Mutualista de Ahorro y Crédito para la Vivienda Pichincha del ejercicio cerrado al 31 de diciembre de 2014 no hayan sido obtenidos de manera fiable, que la información no esté presentada de manera adecuada, ni que existan desviaciones ni omisiones significativas, ni que la Memoria no haya sido preparado, en todos los aspectos significativos, de acuerdo con la Guía para la elaboración de Memorias de Sostenibilidad del Global Reporting Initiative versión 3.0 y Suplemento Sectorial para Servicios Financieros versión 3.0 (FFSSS Versión Final) según lo detallado en el Anexo 1 - Índice GRI que incluye el Suplemento Sector Servicios Financieros de la Memoria.

En otro documento, proporcionaremos a la Administración de la Mutualista un informe interno que contiene todos nuestros hallazgos y áreas de mejora.

KPMG del Ecuador Cía. Ltda.

KPMG del Ecuador



Jhonny R. Bolívar Isturiz
Socio

6 de mayo de 2015

ANEXO 1: ÍNDICE GRI:

<http://www.mutualistapichincha.com/mupi/memoria2014/GRI.pdf>

PACTO GLOBAL:

<http://www.mutualistapichincha.com/mupi/memoria2014/PactoGlobal.pdf>

ISO 26000:

<http://www.mutualistapichincha.com/mupi/memoria2014/ISO26000.pdf>

ANEXO 2: GLOSARIO:

<http://www.mutualistapichincha.com/mupi/memoria2014/Glosario.pdf>

ANEXO 3: ESTADOS FINANCIEROS CONSOLIDADOS:

http://www.mutualistapichincha.com/mupi/memoria2014/balances_financieros_consolidados_mupi.pdf

INFORME DE AUDITOR EXTERNO Y COMISARIO:

<http://www.mutualistapichincha.com/mupi/memoria2014/informes.pdf>

ANEXO 4: INFORME DE RIESGOS:

http://www.mutualistapichincha.com/mupi/memoria2014/informe_de_riesgos.pdf

Con el fin de mejorar continuamente quisiéramos conocer su opinión sobre este esfuerzo de rendición de cuentas y de comunicación de MUTUALISTA PICHINCHA. El formulario lleno por favor enviarlo a nuestras oficinas (18 de septiembre E4-161 y Juan León Mera) en un sobre dirigido

a Pamela Quintero, Analista de Responsabilidad Social ó vía correo electrónico a pamela.quintero@mutualistapichincha.com, ó ingresando a nuestra página web: www.mutualistapichincha.com, Memoria de Sostenibilidad 2014, en ella encontrará la encuesta para ser llenada en línea.

IDENTIFÍQUESE CON ALGUNO DE ESTOS GRUPOS			
Socios			
Clientes			
Empleados/Colaboradores			
Proveedores			
Organismos de Control			
Competidores			
Público en general			

VALORE LOS SIGUIENTES ASPECTOS DE ESTA MEMORIA	BAJO	MEDIO	ALTO
Claridad en la estructura y presentación			
Importancia de la información			
Legibilidad y facilidad de entender			
Explicación de la información técnica			
Credibilidad de la información			

DESPUÉS DE LEER LA MEMORIA, CUAL ES SU OPINIÓN RESPECTO A LA INFORMACIÓN PRESENTADA	MALO	REGULAR	BUENO
La presentación sobre GRUPOS DE INTERÉS es			
La presentación sobre SOCIOS es			
La presentación sobre CLIENTES es			
La presentación sobre TALENTO HUMANO es			
La presentación sobre PANECONS es			
La presentación sobre SOCIEDAD es			
La presentación sobre AMBIENTE es			

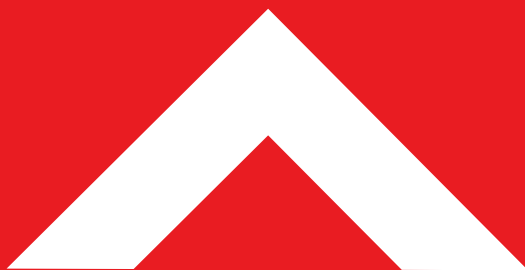
¿CREE QUE EXISTEN ASPECTOS RELEVANTES QUE NO SE ENCUENTRAN REFLEJADOS EN ESTA MEMORIA?	SÍ	NO	
Si la respuesta es afirmativa, descríbalos:			

¿CREE QUE EXISTEN ASPECTOS NO RELEVANTES QUE DEBEN ELIMINARSE DE ESTA MEMORIA?	SÍ	NO	
Si la respuesta es afirmativa, descríbalos:			

Si desea recibir las próximas ediciones de nuestra Memoria de Sostenibilidad, rogamos nos facilite sus datos			
Nombre:			
Dirección:			
Organización:			
E-mail:			
Teléfono:			

Los datos consignados en este formulario se conservarán de forma confidencial y serán de uso exclusivo de MUTUALISTA PICHINCHA. Usted tiene derecho en cualquier momento a solicitar su consulta, actualización, rectificación o anulación.





Visítanos en:
www.mutualistapichincha.com



**CONCEPTO GRÁFICO
Y DISEÑO:**
Harold Palacios
GPV Brand

FOTOGRAFÍA:
Xavier Jácome

IMPRESIÓN:
Imprenta Mariscal



VIVIENDA PARA TODOS