



55
AÑOS

Memoria
de sostenibilidad
2016
Saber a dónde vamos





Memoria
de sostenibilidad
2016
Saber a dónde vamos

Memoria
de sostenibilidad
2016

Saber a dónde vamos



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

Un agradecimiento especial a todos los
funcionarios y empleados de Mutualista
Pichincha por el esfuerzo realizado
durante el año 2016.



Mutualista Pichincha

¿Tienes un sueño? Construyámoslo.



ÍNDICE

- Mensaje del Presidente del Directorio 9
- Mensaje del Gerente General 11
- Metodología de la Memoria de Sostenibilidad 12

CAPÍTULOS

- 1. Perfil institucional** 14
 - ¿Quiénes somos?
- 2. Grupos de interés** 24
 - Afianzando relaciones
- 3. Finanzas y negocios** 30
 - Buscando la integralidad
- 4. Social y ambiental** 54
 - Construyendo comunidades sostenibles
- 5. Talento humano** 62
 - Preparándonos para el futuro
- 6. Acciones frente al terremoto** 70
 - Fuimos parte de la solución
- Índice de contenido GRI G4, Pacto Mundial 75

ANEXOS

- Documentos de referencia links web 84
- Encuesta de retroalimentación 85



PILARES DE ACCIÓN



1.- DISEÑO Y CONSTRUCCIÓN

Somos constructores y promotores de proyectos inmobiliarios asequibles, adecuados y seguros. Sistemas constructivos sísmo resistentes Horniz y Casa Lista.



2.- AHORRO Y FINANCIAMIENTO

Somos generadores y estructuradores de soluciones financieras para el ahorro y crédito. Créditos para constructores y usuarios finales de productos inmobiliarios con tasas preferenciales, para Vivienda de Interés Público (VIP) y Vivienda de Interés Social (VIS).



3.- COMERCIALIZACIÓN

Somos expertos en la comercialización de proyectos y bienes inmuebles a nivel nacional. Compra y venta de casas y departamentos.



4.- ACOMPAÑAMIENTO SOCIAL

Damos acompañamiento social para construir hogares y comunidades alrededor de la vivienda. Preparamos a las familias que van a vivir en los proyectos de vivienda y las capacitamos para una convivencia apropiada.



“Saber a dónde vamos” es el lema que define con mayor precisión lo que hemos hecho en Mutualista Pichincha durante el 2016. Hemos tenido que repensar y reestructurar a nuestra institución vivandista, a fin de superar los serios problemas que sufrió el país y más concretamente el sistema financiero y el sector inmobiliario, a consecuencia del estancamiento de los precios del petróleo a nivel mundial, en un valor promedio de \$50 USD el barril; del terremoto acaecido el 16 de abril en nuestra costa ecuatoriana; del alto nivel de endeudamiento nacional; del impacto emocional negativo generado por la aprobación de las leyes conocidas como de Plusvalía y Herencias; de la contracción del Producto Interno Bruto en niveles cercanos al -2.3% y del sector de la construcción en -9.2%; al crecimiento del nivel de desempleo cuya tasa llegó al 6.5%; y, a la incertidumbre política, propia de un año de campaña electoral.

Mutualista Pichincha, entidad con 55 años de experiencia y solidez, ha afrontado la crisis con la debida madurez, terminando el año con un fortalecido patrimonio y altos niveles de liquidez.

“Saber a dónde vamos” fue el reto que nos propusimos repensar, tanto para afrontar de buena manera la mencionada crisis, como para encausar los objetivos financieros y sociales a los que nos debemos como entidad de la economía popular y solidaria. Así, en el 2016, Mutualista Pichincha se planteó como uno de sus principales objetivos institucionales contribuir a la reducción del déficit habitacional del país, en especial de los estratos económicos menos favorecidos, mediante la reestructuración de sus modelos de negocio, enfocados hacia la promoción y venta de viviendas de interés social, prioritariamente, dando especial atención a las zonas geográficas afectadas por el terremoto, considerando siempre el carácter solidario que caracteriza a nuestra entidad mutual, en beneficio de los sectores más necesitados.

Considerando la oportunidad que tiene el sector mutualista de manejar dos negocios a la vez, el Negocio Financiero y el Negocio Inmobiliario, uniendo sus sinergias, se definieron cuatro pilares en los que se asienta la institución: El primero, **Diseño y Construcción de Vivienda**, al ser constructores y promotores de proyectos inmobiliarios asequibles, adecuados y seguros, con sistemas constructivos sismo resistentes. El segundo, **Finan-**

ciamiento, al ser generadores de soluciones financieras para el ahorro y el crédito. Este último, ofrecido tanto para los constructores como para los compradores de vivienda, con tasas de interés preferenciales para vivienda de interés público (VIP) y de interés social (VIS). El tercero, **Comercialización**, en cuanto somos expertos en la gestión de venta de viviendas y proyectos inmobiliarios propios y de terceros, a nivel nacional. Y el cuarto, **Acompañamiento Social**, brindado a través de nuestra Fundación Bien-Estar ya que partimos del concepto de ofrecer hábitat detrás de la vivienda, más allá de solo pensar en comercializar casas y departamentos. Esto es lo que ofrece Mutualista Pichincha y para lo que estamos debidamente preparados después de superar el complejo año 2016 con decisión, optimismo y mucho trabajo de por medio.

En cuanto al cuarto pilar mencionado, es importante resaltar la labor solidaria y socialmente responsable que ha desempeñado nuestra Fundación Bien-Estar en sus doce años de funcionamiento, al haber superado el concepto de construir vivienda como tal, por el de posicionar el concepto de construir comunidades sostenibles alrededor de la vivienda. Su participación en el evento mundial Hábitat III como entidad expositora, representando a más de 2000 entidades mutuales de las Américas -ODEMA-, así como sus aportes al posicionamiento del concepto del Acompañamiento Social en la política pública nacional e internacional, son sin duda alguna, un orgullo para quienes hacemos actividad mutual, actividad con contenido solidario.

Finalmente, es importante mencionar que nuestra Mutualista Pichincha realizó a mediados del año 2016 importantes cambios a nivel de la alta gerencia, siendo uno de los más relevantes la designación en el cargo de Gerente General, al Ing. Juan Carlos Alarcón Chiriboga, experimentado funcionario de carrera con quien estamos emprendiendo estos nuevos retos mutualistas, para beneficio de nuestros apreciados colaboradores, socios, clientes y de la comunidad en general.

Atentamente,
Ing. Marcelo López Arjona
Presidente del Directorio





**Para cumplir las metas hay que
Saber a donde Vamos**

ESTRATEGIAS - OBJETIVOS y POA's



En el año 2016, ante la contracción del sistema económico nacional, Mutualista Pichincha rediseñó su modelo de negocio, a fin de hacerlo más eficiente en el uso de sus recursos y eficaz en cuanto a la consecución de resultados. Ante una reducción de sus ventas inmobiliarias, es meritorio decir que los rendimientos sobre las mismas crecieron de manera consistente, gracias a la optimización de sus procesos y reducción de sus gastos operacionales. De mantenerse este comportamiento y junto a una significativa reducción de gastos de la institución, estamos convencidos que lograremos posicionar a nuestra entidad bajo parámetros de eficiencia económica y además con alto contenido solidario en sus acciones, propio de una entidad mutual. Así, la cartera de vivienda se generó por 37.6 millones de dólares, con una colocación de 8.2 millones de dólares en vivienda de interés social -inversión realizada con fondos provenientes del convenio firmado con el Banco del Estado.

Por otra parte, el país sufrió una de las catástrofes naturales más fuertes en su historia (terremoto del 16 de abril), ante lo cual se decidió ser parte de la solución y no del problema, participando activamente en el ofrecimiento de viviendas de interés social sismo resistentes, de rápida construcción, a precios asequibles y colaborando adicionalmente con la donación de un albergue construido con materiales de larga y óptima duración, con su sistema Casalista -con todos los servicios-, diseñado para atender a por lo menos 60 personas, víctimas del terremoto, en la ciudad de Pedernales.

En cuanto al desempeño del negocio financiero, si bien a nivel nacional este sector experimentó un crecimiento alentador de depósitos en alrededor del 17.5%, no ocurrió lo mismo con el comportamiento del crédito, el que creció a un 8.7%. Como se puede observar, la menor demanda trajo como consecuencia que la colocación de operaciones de crédito no creciera al mismo ritmo que las captaciones. Pese a esta adversa situación en la colocación de recursos en el mercado financiero nacional, el saldo de activos crediticios de la Mutualista Pichincha se incrementó en 17.92% frente al año 2015, pasando de 282.1 millones de dólares a 332.7 millones de dólares. En adición a las líneas de crédito para la compra de vivienda y crédito al constructor, se buscó mantener los saldos en las líneas de crédito de consumo, comercial y microcrédito, tanto a través de la originación de cartera

propia como mediante la compra de cartera a proveedores calificados. Ante este adverso ambiente económico de los sectores financiero e inmobiliario, Mutualista Pichincha ha hecho singulares esfuerzos por mantener en equilibrio sus cuentas, precautelando los recursos que nos han sido confiados por todos nuestros socios y ahorristas. Es meritorio mencionar que nuestra institución tiene una participación del 69% de la cartera del mercado con respecto al sector mutual y además ha mejorado su participación en el mercado financiero nacional en 0.13 puntos porcentuales, pese a la compleja coyuntura económica vivida en el 2016.

Otros hechos de relevancia acaecidos en el 2016 fueron, por un lado, la compra de activos y pasivos de nuestra subsidiaria UNIFINSA S.A. y la conversión de la misma, de sociedad financiera a compañía de servicios auxiliares -ahora UNINOVA-. Al respecto se ha diseñado un nuevo modelo de negocio que capte las oportunidades que el mercado ofrece a este tipo de entidades. Por otro lado, se trabajó en rediseñar el modelo de negocio de nuestra subsidiaria PANECONS S.A. con el propósito de optimizar sus rendimientos financieros, migrando de la construcción y venta de paneles prefabricados, a la construcción y venta de viviendas de interés social, prioritariamente, y a gran escala.

Otra importante medida que se implementó fue la reducción del 26% de la nómina de la institución, pasando de 545 empleados a 405, a nivel nacional. Esta reducción de personal ocasionó un egreso adicional por indemnizaciones -por una sola vez- de alrededor de 2.4 millones de dólares, valor que es casi tres veces el que se obtuvo por pérdida en el ejercicio del 2016. De no haberse efectuado este recorte de personal -necesario para un futuro institucional más sostenible-, se hubiera generado un interesante nivel de utilidades en el año, pero que no hubiera ayudado a sentar bases de un buen manejo económico de la entidad. Quiero terminar este corto mensaje agradeciendo a nuestros apreciados empleados, clientes y socios, quienes han confiando sus recursos a nuestra institución que pretende alcanzar no solamente una rentabilidad financiera en sus acciones, sino también una rentabilidad social.

Atentamente,
Ing. Juan Carlos Alarcón Chiriboga
Gerente General



Metodología de la Memoria

Saber a dónde vamos es el lema que sintetiza el accionar institucional de Mutualista Pichincha en el 2016, siendo ésta la décima Memoria de Sostenibilidad realizada. Está alineada a la Guía para la Elaboración de Memorias de Sostenibilidad G4 -opción de conformidad esencial- y al Suplemento Sectorial para el Sector Financiero del Global Reporting Initiative (GRI). También se enmarca en los principios establecidos en el Pacto Global y a la ISO 26000, normativa internacional para responsabilidad social empresarial ⁽¹⁾.

La información presentada en esta Memoria corresponde a las operaciones realizadas por Mutualista Pichincha, de manera integral, mas no a sus subsidiarias PANECONS y UNIFINSA de forma individual. Las operaciones de estas últimas se encuentran inmersas en los estados financieros consolidados de la institución, en el periodo comprendido desde el 1ero de enero al 31 de diciembre de 2016.

Por segundo año consecutivo, esta Memoria recoge 11 temas prioritarios o también llamados aspectos materiales y de cobertura. Esto se evidencia en el estudio de materialidad realizado a finales del 2015, a fin de continuar con la institucionalización de una cultura socialmente responsable, fortaleciendo los temas considerados como prioritarios definidos mediante talleres, encuestas y entrevistas realizadas a 1.687 personas. En esta misma línea, el Comité de Responsabilidad Social Empresarial aprobó la ejecución de 19 proyectos y/o actividades, alineados a los asuntos materiales dichos anteriormente, los mismos que se mencionan en el transcurso de esta Memoria.

Se mantiene la definición, identificación, objetivos y acciones dirigidas hacia los 10 grupos de interés identificados, todas ellas utilizadas durante el 2015. Esto nos ha permitido afianzar las relaciones y trabajar por una mejor comunicación y gestión ⁽²⁾.

A finales del 2016, el Directorio resolvió encargar la gestión de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) de Mutualista Pi-



chíncha, a su Fundación Bien-Estar, catalogada como su brazo social. Entre otras actividades de RSE, consta la elaboración de la presente Memoria de Sostenibilidad. A su vez, creó la Comisión de Responsabilidad Social, integrada por miembros del Directorio, de la Administración y de la Fundación. Esta Comisión se encarga de analizar, supervisar y garantizar el contenido de la memoria basada en los ejes materiales identificados, así como recomendar su aprobación a la Gerencia General.

1 Punto de contacto: Econ. Pablo Valencia Albornoz, Director Ejecutivo de Fundación Bien-Estar, responsable de la gestión de Responsabilidad Social de Mutualista Pichincha. Correo electrónico: pablo.valencia@mutualistapichincha.com

2 Para mayor información, favor referirse a las páginas 28-30 de nuestra Memoria de Sostenibilidad del año 2013, en la cual se expone el marco metodológico. www.mutualistapichincha.com/documents/10184/0/Memoria+de+sostenibilidad+2013



ASPECTO MATERIAL

-TEMA CONSIDERADO-

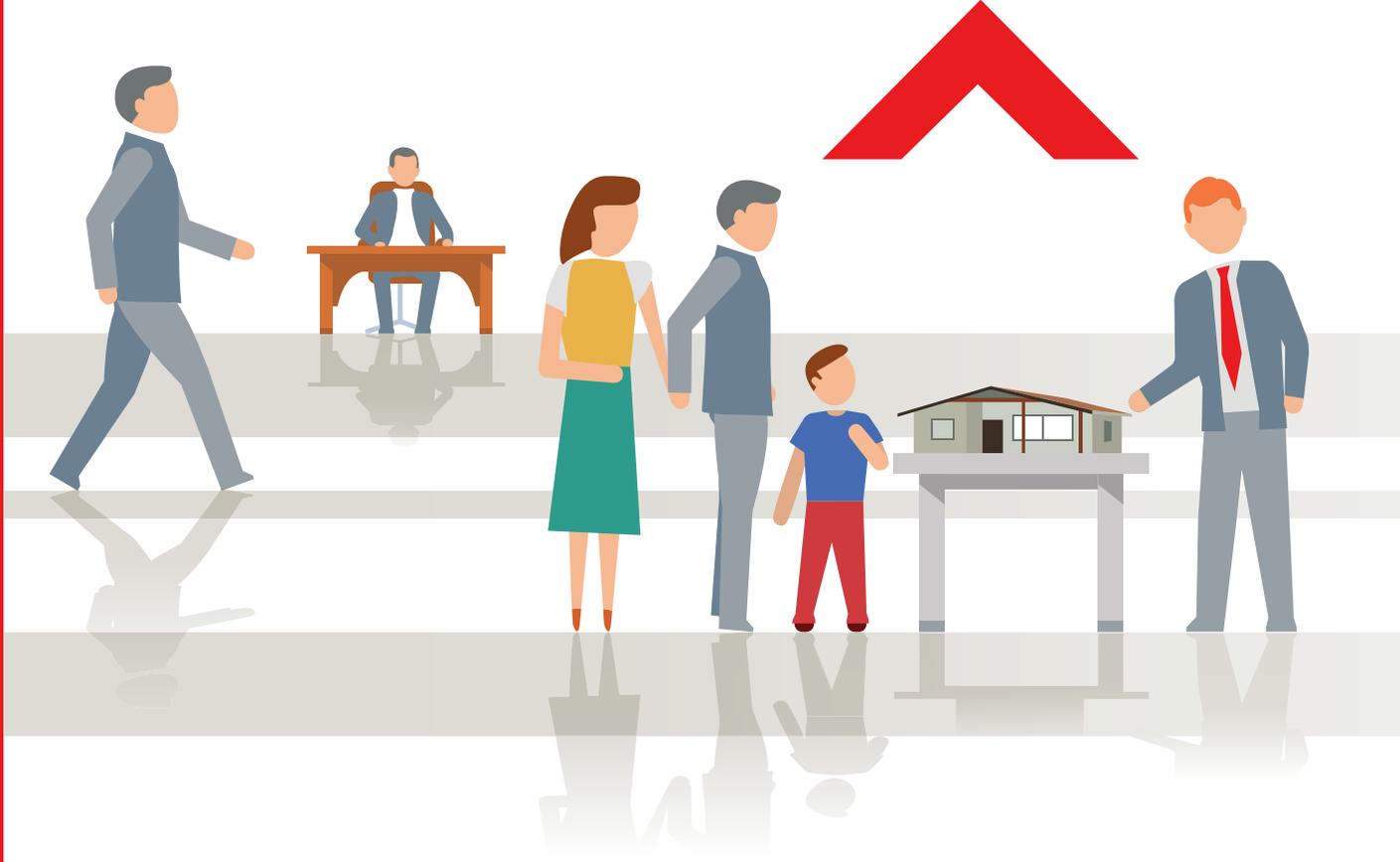
TEMA CONSIDERADO	GRUPO DE INTERÉS	CAPÍTULO
Rentabilidad para socios y clientes	Socios – clientes	Finanzas y negocios
Viviendas de calidad	Clientes	Finanzas y negocios
Gestión para garantizar productividad y eficiencia	Colaboradores-clientes-socios	Talento humano
Prácticas anticorrupción	Todos los grupos	Perfil institucional
Gestión de riesgos socioambientales	Todos los grupos	Social – ambiental
Volumen de negocio generado por la fuerza comercial	Colaboradores-clientes-socios	Finanzas y negocios
Satisfacción del cliente	Clientes – socios	Finanzas y negocios
Posicionamiento institucional	Todos los grupos	Perfil institucional
Sistema de evaluación ambiental SEA	Clientes – proveedores – socios	Social – ambiental
Acceso a créditos para vivienda de interés social	Clientes – proveedores	Finanzas y negocios
Buena Vecindad Urbana (asistencia técnica condominial)	Todos los grupos	Social - ambiental

Para conocer con mayor detalle la descripción del estudio de materialidad, la priorización de los aspectos destacados y la metodología utilizada para el estudio, se recomienda leer la Memoria

de Sostenibilidad 2015, así como también revisar la información contemplada en las 9 memorias anteriores. [Http://www.mutualis-tapichincha.com/web/guest/memoria-de-sostenibilidad](http://www.mutualis-tapichincha.com/web/guest/memoria-de-sostenibilidad)



PERFIL INSTITUCIONAL





La Asociación Mutualista de Ahorro y Crédito para la Vivienda “Pichincha”, más conocida como Mutualista Pichincha o MUPI, es una institución financiera de derecho privado, cuya actividad principal es la captación de recursos del público para destinarlos al financiamiento de la vivienda, la construcción y el bienestar familiar de sus socios y clientes.



¿QUIÉNES SOMOS?



Grupo de Representantes de Socios

Mutualista Pichincha se rige por la Codificación de la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero, su Reglamento General, las Normas de Constitución, Organización, Funcionamiento y Liquidación de las Asociaciones Mutualistas de Ahorro y Crédito para la Vivienda, expedida por la Junta Bancaria, su Estatuto y demás disposiciones legales aplicables.

Continúa actuando y operando bajo el control de la Superintendencia de Bancos, sometiéndose a las normas de solvencia y prudencia financiera y de contabilidad que se dictan para el efecto.

Actualmente, se encuentra en proceso de transición hacia el control de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, proceso que se espera culmine en mayo de 2017.

En noviembre de 2016 cumplió 55 años de vida institucional, trayectoria que ha estado marcada por la constante búsqueda de las mejores alternativas para el fomento del ahorro de sus socios, clientes y familias, y para la obtención de las más adecuadas soluciones de vivienda y financiamiento. Ha desplegado todos sus esfuerzos por mantenerse como una institución altamente sólida y eficiente, en retribución a la confianza depositada por varios cientos de miles de clientes ⁽³⁾.

Gobierno y Administración

El Gobierno y la Administración de Mutualista Pichincha están a cargo de la Junta General de Socios, a su vez integrada por Representantes de Socios, del Directorio y del Gerente General -o quien haga sus veces- quien la administrará.

De conformidad con el Estatuto de Mutualista Pichincha y toda vez que el número de socios superó los 300, el 7 de febrero de 2014 se llevó a cabo un proceso electoral en la oficina matriz y

en todas las agencias a nivel nacional, en el cual se eligieron a 32 Representantes de Socios Principales para un periodo de 4 años.

La Junta General de Representantes de Socios de marzo de 2016, conoció y aprobó el informe de labores de la administración, los estados financieros, los informes del auditor interno y externo y el informe anual de la gestión de defensor del cliente ⁽⁴⁾.

El Directorio

El Directorio de Mutualista Pichincha es elegido por la Junta General de Representantes de Socios y está conformado por personas naturales, en un número de cinco, con sus respectivos suplentes, de los cuales al menos tres Vocales Principales y tres Vocales Suplentes son socios de Mutualista Pichincha, para un periodo de 2 años.

El Directorio designa entre sus miembros al Presidente, al Vicepresidente y al Secretario del Directorio, al Gerente General, al Sub Gerente General y a los miembros del Directorio que conforman las Comisiones Especializadas.

Cumpliendo con las disposiciones emitidas por la Superintendencia de Bancos del Ecuador y por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, durante el 2016 el Directorio de Mutualista Pichincha se ha mantenido en funciones prorrogadas hasta que sus miembros sean legalmente reemplazados, al tenor del estatuto vigente y de conformidad con el traspaso hacia la Economía Popular y Solidaria y su respectivo ente de control, al igual que toda la estructura de gobierno de la institución.

El Directorio de la Mutualista Pichincha está integrado por las siguientes personas:

(3) Favor visitar la página web www.mutualistapichincha.com en donde consta la oferta de productos y servicios.

(4) Para mayor información de buenas prácticas de gobierno corporativo: https://www.mutualistapichincha.com/documents/10184/343029/anexo_gobiernocorporativoabril.pdf



Directores Principales

Ing. Marcelo López Arjona	Presidente
Lcdo. Roberto Gabela Arias	Vicepresidente
Sr. Marcelo Holguín Albornoz	Vocal
Arq. Mónica Moreira Ortega	Vocal
Econ. Fernando Armendaris Saona	Vocal
Ing. Juan Carlos Alarcón Chiriboga	Gerente General

Directores Suplentes

Dr. Hernán Cobo Salinas	Vocal y Secretario
Lcdo. Patricio Boada Montalvo	Vocal
Arq. Roberto De la Torre Neira	Vocal
Sra. Mónica Valles Buitrón	Coordinadora Directorio
Abg. Carlos Soria Granizo	Gerente Legal



El Directorio cuenta con una Comisión Ejecutiva integrada por el Presidente y Vicepresidente del Directorio y por el Gerente General, con voz y voto, quienes tienen 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.

Cuenta con varias Comisiones Especializadas, las mismas que están integradas por dos o más de sus miembros, de los cuales uno de ellos la preside. Son miembros natos el Presidente 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 apoyan su gestión en un Reglamento de Comisiones de Directorio, en el cual se definen la conformación, frecuencia de acciones, alcance de sus responsabilidades y operatividad.

Mutualista Pichincha tiene a su vez varios Comités de Control, aprobados por el órgano regulador en el que participan tam-

bién miembros del Directorio:

- Comité de Calificación de Activos de Riegos⁽⁵⁾
- Comité de Auditoría
- Comité de Retribuciones
- Comité de Ética
- Comité de Administración Integral de Riesgo
- Comité de Tecnología
- Comité de Cumplimiento.

En cuanto a la Gerencia General, en el segundo semestre del 2016, se produjo un hecho relevante en la administración de la Mutualista Pichincha. Luego de la renuncia voluntaria presentada por el Ing. René Cordero y aceptada por el Directorio, éste último designó como nuevo Gerente General al Ing. Juan Carlos Alarcón Chiriboga, funcionario de carrera con varios años de experiencia en la Institución, quien venía desempeñándose como Sub Gerente General y anteriormente como Gerente Financiero y Administrativo.

(5) Informe de Gestión de Riesgos https://www.mutualistapichincha.com/documents/10184/343056/informede_calificacion.pdf
Estados financieros Mutualista Pichincha 2016/ <https://www.mutualistapichincha.com/web/guest/informacion-financiera>

Estrategia y posicionamiento

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



Lealtad



Eficiencia



Responsabilidad



Equidad



Calidad de servicio



Responsabilidad social empresarial

Para el 2016, la institución desarrolló un Plan Táctico de corto plazo, vigente hasta finales del 2017, el mismo que sustituyó al plan estratégico 2014 – 2017. Recoge y organiza aquellas estrategias, objetivos y planes necesarios para sentar las bases de los negocios de la Mutualista, en el nuevo contexto de contracción de la demanda, buscando posicionarse en los segmentos que presentan oportunidades y definiendo acciones a tomar en la transición hacia la economía popular y solidaria.

La planificación se ha desarrollado en el marco de cuatro pilares de acción que sostienen a la institución y marcan su identidad: a) Diseño y construcción; b) Ahorro y financiamiento; c) Comercialización; y, d) Acompañamiento social.

Durante el 2016, los sectores financiero e inmobiliario fueron profundamente marcados por una limitada demanda de vivienda y de crédito, lo cual motivó a la administración a desplegar

acciones a todo nivel para mantener de la mejor manera posible el equilibrio de sus negocios financiero e inmobiliario y la rentabilidad de ellos. Entre las principales estrategias adoptadas, se mencionan:

- La búsqueda de alternativas de inversión, con retornos razonables, en las que se colocaron los excedentes de liquidez.
- La identificación de oportunidades para el desarrollo de proyectos inmobiliarios dirigidos hacia los segmentos de vivienda de interés social y prioritario (VIS y VIP).
- La reducción de los gastos operativos.
- El fortalecimiento de la gestión de recuperación de cartera, en procura de mitigar la tendencia creciente de los indicadores de morosidad de los créditos de originación propia, así como de aquellos adquiridos a otras instituciones.

Principios de actuación

A) RENDICIÓN DE CUENTAS Y TRANSPARENCIA: Publicación por 10 años de la Memoria de Sostenibilidad, para cumplir con el requerimiento de transparencia y rendición de cuentas hacia los grupos de interés.

B) RESPECTO A LOS DERECHOS HUMANOS: Tanto en el Código de Ética como en las Políticas de Derechos Humanos y Talento Humano se reitera el comportamiento institucional alineado con los cuatro principios del Pacto Mundial.

C) RESPETO A LAS EXPECTATIVAS DE LAS PARTES INTERESADAS: Se modificó el contenido y la estructura de la Memoria de Sostenibilidad para transmitir a los grupos de interés la información de una manera más clara y efectiva, tomando en cuenta los resultados de los estudios de materialidad.

D) POLÍTICAS QUE RIGEN EL ACCIONAR DE MUTUALISTA PICHINCHA:

- Política de Responsabilidad de los 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.
- Política de Servicio al Cliente.



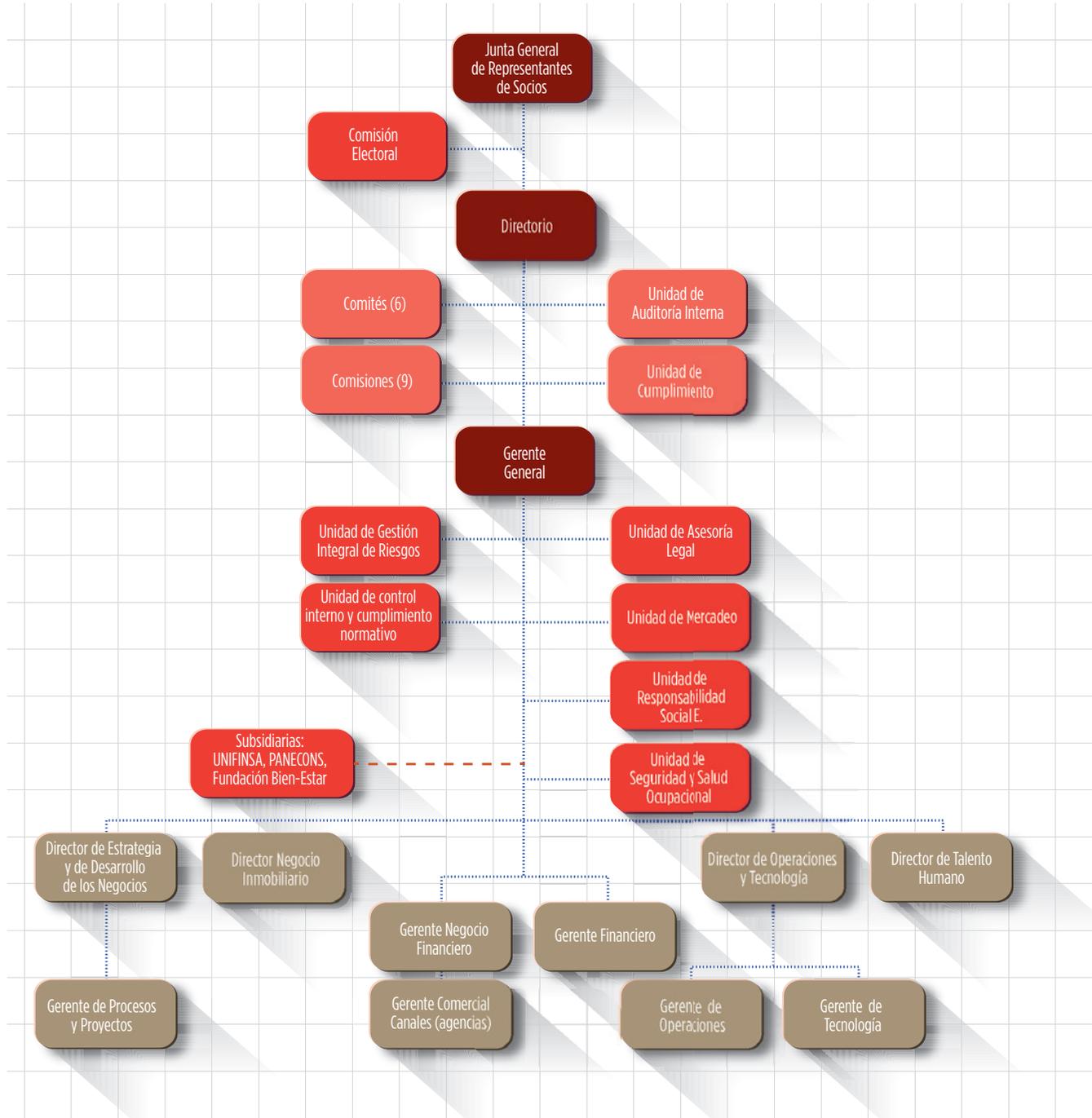
Equipo Gerencial: Xavier Larreátegui, Patricio Maldonado, Carlos Soria, Nicolás Moya, Ximena Aguirre, Juan Carlos Alarcón, María Dolores Yépez y Jefferson Beltrán

Estructura organizacional

Durante el último trimestre del 2015 e inicio del 2016, se inició una adecuación de la estructura organizacional en función a los objetivos estratégicos institucionales, asegurando que el talento humano se desempeñe de manera competente y efectiva.

Desde la Dirección de Talento Humano, se replanteó la estructura de la organización aplicando indicadores duros (evaluación de desempeño, productividad, puntualidad y carga de trabajo), orientados a guiar en la toma de decisiones de desvinculación,

de la manera más justa y objetiva posible, respetando los valores de equidad y responsabilidad social empresarial que caracterizan a esta organización. La gestión se enfocó en levantar la cadena de valor del talento humano alineada a la cadena de valor organizacional; desde ahí se trabajó en crear, actualizar, proponer y aplicar políticas, procesos y procedimientos de mejores prácticas en la gestión de talento humano, guiando en su aplicación a los gerentes, jefes y supervisores de cada área.



Lucha contra la corrupción

ÉTICA E INTEGRIDAD Para nuestra institución resulta importante mantener y controlar los límites de acción, dentro de la ética y transparencia, en todas sus operaciones. En esta línea, durante el 2016, el Comité de Ética tuvo una importante actuación.

En el primer semestre del año el Comité dio atención a los aspectos operativos de su trabajo y priorizó la elaboración de su Reglamento Interno. Sin embargo, su aprobación quedó en suspenso por parte del Directorio en vista de que el paso hacia la Economía Popular y Solidaria obliga a tener un tratamiento especial en el tema de vigilancia y ética institucional.

Durante el segundo semestre del año se atendió un caso de presunción de conflicto de interés, remitido por el Directorio de Mutualista Pichincha.

De acuerdo a las normas y procedimientos establecidos en el Código de Ética y a las políticas con que cuenta la institución, se determinó la existencia de conflicto de interés del funcionario involucrado y se estableció la sanción respectiva.

Asimismo, la unidad de Auditoría presentó un informe a la administración, a partir del cual se tomaron las siguientes acciones:

- Separación de la institución del funcionario responsable.
- Elaboración de inventario y notificación periódica de la cantidad de tarjetas de crédito con chip que se personalizan.
- Elaboración de un inventario de las tarjetas de débito con chip y realización de una emisión masiva a través del *call center*.

ACTIVIDADES DE PREVENCIÓN DE LAVADO DE ACTIVOS:

- Capacitación presencial y vía e-learning a 535 empleados de Mutualista Pichincha y sus subsidiarias UNINOVA S.A. y Pánecons, en prevención de lavado de activos, financiamiento del terrorismo y otros delitos.
- Generación de 14.496 alertas de 7.931 clientes, de las cuales se gestionaron 14.232 (98.18%), por medio de la relación comercial con los socios y clientes, gracias a la herramienta de prevención y aplicación de la política “Conozca a su Cliente”.
- Generación de 15.211 formularios de declaración de licitud

98.18%
de alertas
gestionadas

de fondos de clientes y socios, en función a los parámetros establecidos.

- Creación de 43 informes sobre el sujeto de crédito, previo a la aprobación de dichas operaciones, a fin de identificar situaciones atípicas para prevenir el lavado de activos y otros delitos de la

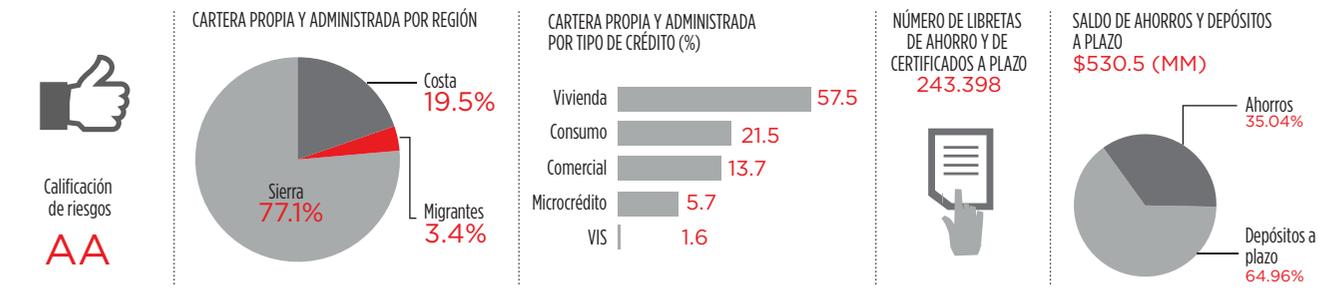
institución.

- Actualización del Manual para la Prevención de Lavado de Activos, Financiamiento del Terrorismo y otros Delitos. Las inclusiones y actualizaciones de las políticas y procedimientos recogidos en el Manual, permiten mitigar el riesgo, optimizar e integrar la gestión que realiza la Institución en la prevención, detección y control de lavado de activos en los productos y servicios que se ofrece.



Mutualista Pichincha en cifras

INFORMACIÓN ECONÓMICA AL 31 DE DICIEMBRE DE 2016



TALENTO HUMANO

Composición: **405 empleados**

Género masculino **183**  Género femenino **222** 

Por contrato laboral



Por región y género

	COSTA	SIERRA
Femenino	44	179
Masculino	20	162



100%
De los empleados se encuentran afiliados a la asociación (6).

56 Programas de capacitación ejecutados 

Empleados promovidos **32** 

Horas de formación impartidas **5937** 

SERVICIO

Puntos de atención:
24 agencias a nivel nacional ubicadas en 13 provincias del país.
Oficina matriz en Quito



68 puntos de atención a través de Servipagos

Operaciones de crédito por medio de alianzas, dirigido a clientes residentes en Estados Unidos y España

30 cajeros automáticos y acceso a Cirrus y Banred 

Alrededor de 1 millón de transacciones anuales.

Servicios adicionales:
MUPINET (servicio en la web)
MUPICEL (servicio en telefonía celular y MUPITEL (call center)



COMUNIDAD

Acompañamiento social a la vivienda y apoyo la comunidad

\$277.921,24

Nuevos proveedores evaluados en prácticas de RSE

84

(6) Mutualista Pichincha no cuenta con la figura de contratación colectiva.

GRUPOS DE INTERÉS



2

Un elemento clave de la política de sostenibilidad de Mutua-lista Pichincha es la relación estable y duradera con todos los grupos con los que mantiene vínculos. A ellos se los conoce como *Grupos de Interés*. En este sentido, en función a la matriz de relacionamiento utilizada desde el 2013, se ha mantenido un diálogo fluido y constante con los diferentes grupos, lo que ha permitido dar respuesta a sus requerimientos en cada momento, de acuerdo con la estrategia de nuestra institución.



AFIANZANDO RELACIONES



Siempre pensando en nuestros socios, clientes, sociedad y demás grupos de interés.

De acuerdo a la matriz de relacionamiento, se identificaron como grupos de interés determinantes a aquellos que inciden de forma más directa en el desarrollo de nuestra actividad y/o que pueden verse más afectados por las mismas. Estos son: socios, clientes, empleados, constructores, empresas subsidiarias, instituciones reguladoras, gobierno

central, gobiernos locales, medios de comunicación y la sociedad en general.

En el siguiente cuadro se mencionan los Grupos de Interés (GI) de carácter determinante, según el modelo de segmentación de la matriz mencionada. Su influencia tiene alto impacto para la organización (alta influencia, alto impacto).

GRUPOS DE INTERÉS	CANALES DE INVOLUCRAMIENTO O COMUNICACIÓN	ACTIVIDADES REALIZADAS DURANTE EL 2016
SOCIOS 	Comunicaciones (relacionamiento directo)	<ul style="list-style-type: none"> • Creación del Club de Beneficios “Premier Black”, para recompensar la lealtad de socios de Mutualista Pichincha. • Junta General de Representantes de Socios.
CLIENTES 	<ul style="list-style-type: none"> • Plataformas digitales • Redes Sociales • Página web • Correos electrónicos • <i>Call Center</i> • Comunicación audiovisual e impresa en agencias • Eventos 	<ul style="list-style-type: none"> • Campaña del proyecto habitacional “Mi Casa Linda” ubicado en la ciudad de Guayaquil, para promover la vivienda de interés social financiada por Mutualista Pichincha y construida con el sistema sismo resistente Casa Lista. • Lanzamiento del programa de ahorro “Mis Metas”, para ayudar a alcanzar los objetivos de los clientes de Mutualista Pichincha. • Campañas de proyectos inmobiliarios específicos: Amazonas Parc, Torre Noruega, San Antonio, Villa Milano, Lauren, Mi Paseo, Bosques de Amaru, Córcega, Toscana, Ariadna, Liniers, Amalfi, entre otros. • Campaña de mensualización y ahorro de décimos tercero y cuarto sueldo. • Campaña para promover el servicio de compras por internet “MUPI Box”. • Programa de Educación Financiera dirigido a clientes*. • Participación en feria “Mi Casa Clave”. • Campaña solidaria “Échale una mano a Ecuador”, para apoyar a los damnificados del terremoto. • Plan “Reconstruye con Mutualista Pichincha”, dirigido a las zonas afectadas por el terremoto. • Campaña sobre la eficiencia del sistema constructivo Hormi2, tras el terremoto del 16 de abril. • Campaña para promover la inversión en Certificados de Depósitos a Plazo, CDP. • Campaña para fortalecer la imagen de Mutualista Pichincha en la zona central del país, a través del auspicio del Club Macará. • Participación de Mutualista Pichincha en Hábitat III con un <i>stand</i> institucional en la zona de exposición. • Campaña por los 55 años de aniversario de Mutualista Pichincha. • Lanzamiento de tarjeta de débito Mastercard Mutualista Pichincha.



EMPLEADOS



- Entérate
- Eventos de integración
- Eventos de capacitación

- Campaña de solidaridad con empleados de Mutualista Pichincha para cofinanciar el albergue para damnificados del terremoto.
- 56 programas de capacitación.
- Coro de Mutualista Pichincha conformado por colaboradores.
- Eventos de integración por medio de la Asociación de Empleados.
- Programa de voluntariado en “Valores para la Convivencia”, a favor de jóvenes, por parte de funcionarios de la Agencia Riobamba.
- Eventos de capacitación oportuna en evacuación en caso de incendios y movimientos telúricos.

EMPRESAS
SUBSIDIARIAS

- Reuniones
- Eventos

- Participación en *stand* institucional Hábitat III junto con Panecons y Fundación Bien-Estar.
- Participación en feria de la reconstrucción junto a Panecons.
- Coparticipación de Fundación Bien-Estar en varios eventos con empresarios y autoridades seccionales, organizados a raíz del terremoto.
- Participación de Fundación Bien-Estar en medios de comunicación, por temas de convivencia alrededor de la vivienda y acciones frente a terremoto.

MEDIOS DE
COMUNICACIÓN

- Entrevistas
- Reuniones

- Gestión de relaciones públicas: 610 notas de prensa positivas que contribuyeron en el fortalecimiento de la imagen institucional. Generó un ahorro que a valor publicitario equivale a \$748.900 dólares.
- Notas de prensa: 36% en prensa; 29% en página Web y redes; 12% en televisión; 11% en radio; y, 11% en revistas.
- Mutualista Pichincha es una de las instituciones que generó la mayor cantidad de notas positivas respecto a otras instituciones del sector financiero e inmobiliario en ese año.

CONSTRUCTORES



- Capacitación a constructores de Guayaquil y Cuenca en el uso del Sistema de Evaluación Ambiental (SEA).

SOCIEDAD



- Eventos
- Donaciones
- Capacitaciones

- Entrega de un departamento de 66m² a la atleta Ángela Tenorio, en reconocimiento a su esfuerzo, tenacidad y compromiso, valores compartidos por la institución. Esta entrega se efectuó en cumplimiento al convenio de cooperación a través del cual la atleta se convirtió en imagen de la institución.
- Lanzamiento y presentación del nuevo coro de Mutualista Pichincha en Ambato.
- Asignación de donaciones por \$43.700 para 5 instituciones que apoyan a personas con discapacidad física y que habitan en zonas de riesgo.
- Acompañamiento social a conjuntos residenciales de Mutualista Pichincha y de terceros.
- Programa de transferencia de *know how*, de Fundación Bien-Estar a Fundación Vivo Mejor, Piura – Perú.
- Participación como conferencista en evento mundial Hábitat III, por medio de su Fundación Bien-Estar, para posicionamiento del concepto de comunidades sostenibles alrededor de la vivienda, en la Nueva Agenda Urbana.
- Donaciones de muebles y equipos de cómputo a instituciones educativas de escasos recursos, con la colaboración de Fundación Bien-Estar, en convenio con Club Rotario de Quito



GOBIERNOS LOCALES	Reuniones	<p>Colonial y la Confederación Ecuatoriana de Establecimientos de Educación Católica, CONFEDEC. Población objetivo a nivel nacional: 5900 estudiantes.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Evento especial realizado con Alcaldes de Manta, Esmeraldas, Atacames, San Vicente y otras autoridades de Bahía de Caráquez, para presentar propuesta de reconstrucción de viviendas y reactivación económica en las zonas afectadas por el terremoto. • Gestiones para participación en la reconstrucción post terremoto.
GOBIERNO NACIONAL	Reuniones	<ul style="list-style-type: none"> • Suscripción de Convenio de Redescuento con Banco del Estado.
INSTITUCIONES REGULADORAS	<ul style="list-style-type: none"> • Reuniones • Comunicaciones escritas y telefónicas (diálogo permanente) 	<ul style="list-style-type: none"> • Cumplimiento de leyes y reglamentos que emiten las entidades de control, como SRI, Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera, Superintendencia de Bancos, Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. • Programa de Educación Financiera* en relación con Superintendencia de Bancos, a favor de la comunidad.

Relación con proveedores

Mutualista Pichincha busca establecer relaciones de mutuo beneficio con proveedores que se enmarquen en su visión socialmente responsable, así como promover que la mayor cantidad de ellos adopten políticas de responsabilidad social corporativa. En el 2016, 88 contratos de los 98 suscritos se realizaron con proveedores calificados en Responsabilidad Social Empresarial -RSE-, así como también se evaluaron en las mismas prácticas a

84 nuevos proveedores⁽⁷⁾. Sus relaciones con proveedores se basan en su *Manual de Políticas y Procedimientos para la Gestión de Proveedores y Adquisiciones Institucionales* (actualización 2016), en donde constan políticas, procesos, controles e instancias de aprobación y demás elementos propios de su cadena de suministros.

* Programa de educación financiera

Durante el 2016 se continuó con la ejecución del programa de Educación Financiera, habiéndose realizado 34 capacitaciones directas a través de 11 talleres y 23 charlas, llegando a 842 beneficiarios de diferentes segmentos de la población desde los 6 hasta los 65 años, en diferentes lugares -a nivel nacional- donde Mutualista Pichincha tiene presencia institucional.

Las capacitaciones fueron enfocadas a incentivar el buen

manejo de las finanzas personales, promoviendo el ahorro y el control de gastos como el camino para conseguir metas personales y familiares.

Adicionalmente, a través de los medios de comunicación tradicionales (notas de prensa), se obtuvo una audiencia de 110.60 millones de impactos, equivalente a un valor *free press* de USD 340.299,28.

(7) Grupo de interés clasificado como facultativo



FINANZAS Y NEGOCIOS



3

En noviembre de 2016 Mutualista Pichincha cumplió 55 años de sólida vida institucional. Una labor marcada por una constante búsqueda de las mejores alternativas para el fomento del ahorro en las familias ecuatorianas y por una amplia oferta de soluciones de vivienda y su respectivo financiamiento.



BUSCANDO LA INTEGRALIDAD



55 años promoviendo la vivienda

Es sin duda nuestro mayor compromiso el continuar por muchos años más en el camino de fomentar el ahorro y ofrecer vivienda con financiamiento, principalmente vivienda de interés social, mediante la oferta de soluciones integrales que incorporen la construcción de vivienda, el financiamiento para promotores y compradores, la comercializa-

ción y el acompañamiento social para la consecución de bienestar alrededor de la vivienda. No es sino seguir desplegando todos los esfuerzos requeridos en retribución a lo que varios cientos de miles de clientes, socios y sociedad en general, generosamente nos han entregado: su confianza.

ENTORNO DEL SECTOR FINANCIERO NACIONAL

La liquidez del sistema financiero en el 2016 tuvo una mejoría frente al restrictivo 2015, lo que dio como resultado una recuperación de depósitos y captaciones que a su vez permitieron normalizar la entrega de créditos a los clientes. Sin embargo, la incertidumbre política y económica de muchos actores y del público en general, quienes frenaron o pospusieron sus decisiones de crecimiento de inversiones y de aumentar sus niveles de consumo, trajo como consecuencia que la colocación de créditos no creciera al mismo ritmo que las captaciones, a pesar de los esfuerzos realizados por el sistema financiero nacional.

Así, durante este año, el sistema financiero ecuatoriano experimentó un incremento del 17.5% en los depósitos del público, apreciándose una preferencia por bancarizar nuevamente sus recursos, a nivel nacional. En cuanto a la demanda de crédito, tan solo experimentó un modesto incremento del 8.7%.

En consecuencia, la situación descrita provocó un importante aumento en los niveles de liquidez de las instituciones financieras, así como una mejora en sus indicadores de solvencia. Sin embargo, en cuanto a los niveles patrimoniales, el sistema sufrió una reducción de la rentabilidad sobre el patrimonio, misma que descendió en un 21% con respecto a la alcanzada en el año 2015. Esto obedeció a la menor demanda de crédito manifestada, así como a la reducción normativa de varios ingresos antes obtenidos por servicios que cobraba el sistema financiero nacional.

Habiendo una correlación directa entre el crecimiento de la actividad de intermediación financiera y el crecimiento de la

actividad económica del país, y considerando el escenario poco halagador en cuanto a crecimiento de la economía en los próximos años, para afrontar con mayores probabilidades de éxito el año 2017, Mutualista Pichincha centrará su trabajo en la búsqueda de oportunidades y segmentos de mercado en los que pueda existir mayor demanda de crédito, dando especial consideración al financiamiento de la vivienda de interés social, como parte de su filosofía mutual y solidaria. Asimismo, se proyecta también una posible reducción de las tasas de interés pasivas, en procura de reducir el volumen de recursos líquidos improductivos para preservar en lo posible la rentabilidad esperada.



Finanzas institucionales y el negocio financiero

La política institucional adoptada -dentro de este contexto nacional- ha continuado enmarcada en mantener una alta liquidez, dentro de la necesaria prudencia financiera que exige la coyuntura. Mutualista Pichincha se ha preocupado por conservar una sólida situación patrimonial, la misma que tuvo los excedentes más altos en los últimos quince años de vida institucional, otorgando la mayor seguridad a todos sus socios y clientes.

Pese a la situación financiera adversa a nivel nacional, descrita anteriormente, en cuanto a volúmenes de crédito, Mutualista Pichincha tuvo un incremento del 17.92% en la colocación de créditos, frente al año anterior. En adición a sus líneas naturales de crédito de vivienda y de crédito al constructor, se buscó mantener los saldos en las líneas de crédito de consumo, comercial y microcrédito, tanto a través de la originación de cartera propia, como mediante la adquisición de cartera a proveedores calificados, destacándose la compra de activos y pasivos de varias sociedades financieras que tomaron la decisión de no continuar su operación, en función de las alternativas establecidas el Código Orgánico Monetario y Financiero. Esto contribuyó en forma importante al crecimiento del balance de Mutualista Pichincha, siendo la más importante la compra de activos y pasivos a nuestra subsidiaria UNIFINSA S.A., con sede en la ciudad de Ambato.



Crédito

SALDO DE LOS ACTIVOS CREDITICIOS Al cierre del ejercicio del año 2016, se incrementó en 17.92%, alcanzando los US\$ 332.7 millones (cartera neta descontado provisiones) en 46.161 operaciones activas, frente a US\$ 282.1 millones que se registraron al cierre del 2015.

CARTERA INMOBILIARIA PARA VIVIENDA Se originó una cartera inmobiliaria por US\$ 37.63 millones; atendiendo a 825 clientes.

VIVIENDA DE INTERÉS SOCIAL Se colocaron US\$ 8.2 millones; operaciones de crédito llevadas a cabo con fondos provenientes del convenio suscrito en julio 2015 con el Banco de Desarrollo del Ecuador -BdE-, atendiendo a un total de 412 clientes.

CARTERA DE CONSUMO Se originó y adquirió cartera por US\$

81.16 millones, además de la compra inicial de US\$ 38 millones de Unifinsa -actual Uninova-.

CRÉDITOS COMERCIALES Se originaron US\$ 141.53 millones, entre nuevos y renovados, apoyando al sector de la construcción y empresarial, principalmente; además de la compra inicial por US\$ 33.07 millones a Unifinsa.

MICROFINANZAS Se adquirieron portafolios para mejorar el margen de intermediación por US\$ 17.10 millones, además de la compra inicial de microfinanzas por US\$ 37.73 millones a Unifinsa.

SEGMENTO EMPRESARIAL Y DE CONSTRUCTORES Se aprobaron *Líneas de Crédito al Constructor* por US\$16.6 millones, para 12

proyectos que producirán 2.052 unidades de vivienda. A su vez, estos proyectos financiados generarán US\$81.4 millones de dólares en nuevas hipotecas a compradores finales. De este total se tiene la expectativa de generar 491 créditos, lo que significa una generación de cartera hipotecaria del orden de US\$20.54 millones de dólares. Adicionalmente, se aprobaron 16 *Líneas de Crédito al Segmento Empresarial* por US\$21.2 millones.

Merece destacar que dentro de las soluciones creadas para los clientes del Segmento Empresarial, con el producto Factoring se originaron por la vía de compra de cartera US\$12.09 millones.

PARTICIPACIÓN MUPI/MUTUALISTAS DEL ECUADOR En la cartera total, la participación de mercado de Mutualista Pichincha con respecto a todas las mutualistas fue de 69.03% en 2016, superior al 66.57% del año 2015, crecimiento de 2.45 puntos porcentuales.

PARTICIPACIÓN MUPI/SISTEMA FINANCIERO La participación de mercado de Mutualista Pichincha con respecto al Sistema Financiero Nacional (excluidas las Cooperativas de Ahorro y Crédito) fue de 1.56% superior al 1.43% del año 2015, con un crecimiento de 0.13 puntos porcentuales.

CARTERA VENCIDA Y RECUPERACIÓN Al igual que el resto de instituciones del sistema financiero, Mutualista Pichincha también experimentó un incremento en el índice global de morosidad de las operaciones de crédito, cerrando el año con el 7.71%.

La morosidad de nuestra cartera se vio impactada negativamente por complicaciones de pago sobre todo de aquellos clientes que experimentaron una disminución en sus fuentes de ingreso. Adicionalmente, por efecto de la liquidación realizada -por disposición de la Superintendencia de Bancos- de Proinco Sociedad Financiera, uno de nuestros proveedores externos de portafolios de consumo y microcrédito, el índice de mora tuvo su pico máximo de crecimiento en julio de 2016. Sin embargo, se ha logrado controlar y estabilizar esta cartera, la misma que en los últimos meses ha presentado una sustancial tendencia decreciente en sus niveles de morosidad.

Para contrarrestar los efectos negativos del escenario descrito, se puso en marcha un plan de control de morosidad que incluyó entre otras actividades la implementación de una nueva estructura de Gestión de Cobro y la gestión centralizada de la cobranza de la cartera de vivienda, en la que se ofrecen alternativas

de pago acordes a la situación económica de los clientes.

Ahorro

DEPÓSITOS DE AHORRO A LA VISTA Se registró un incremento de 6.32% en el 2016 respecto al año anterior, al pasar de US\$174.81 millones a US\$185.86 millones.

DEPÓSITOS A PLAZO Se generó un incremento de 50.68% en el 2016 respecto al año anterior, al pasar de US\$228.96 millones a US\$344.62 millones. Dentro de éste, US\$93.5 procedieron de Unifinsa.

PARTICIPACIÓN MUPI/MUTUALISTAS DEL ECUADOR En el total de obligaciones con el público, la participación de mercado de Mutualista Pichincha con respecto a todas las mutualistas del Ecuador fue del 74.09% en 2016, superior al 70.74% del año 2015, con un crecimiento de 3.35 puntos porcentuales.

PARTICIPACIÓN MUPI/SISTEMA FINANCIERO La participación de mercado de Mutualista Pichincha con respecto al Sistema Financiero Nacional (excluidas las Cooperativas de Ahorro y Crédito) fue de 1.76%, superior al 1.56% del año 2015, con un crecimiento de 0.19 puntos porcentuales.

BANCA SEGUROS Se ha continuado con el fortalecimiento de la oferta de valor de seguros para cubrir los diversos y potenciales riesgos de nuestros clientes. La composición de ingresos al 2016 fue 83.19% proveniente de los seguros asociados a productos de crédito y 16.81% provenientes de los denominados voluntarios, con un valor total facturado de US\$4.6 millones.

OTRAS FUENTES DE FINANCIAMIENTO:

- Operaciones de redescuento con el Banco del Estado:
2.5 millones de dólares
- Líneas de fondeo internacional (Blue Orchard-Unifinsa):
5.5 millones de dólares
- Deuda subordinada Grupo ACP Corp S.A.:
5.3 millones de dólares
- Reducción de aporte al fondo de liquidez:
12 millones de dólares

Situación financiera consolidada

Estado de situación a 31 de diciembre de 2016

ACTIVO	2016	PASIVO Y PATRIMONIO	2016
Fondos disponibles	48.182.151	Obligaciones con el público	530.486.930
Inversiones tesorería	86.801.879	Obligaciones inmediatas	12.821
Cartera de créditos	332.678.144	Cuentas por pagar	11.285.840
Cuentas por cobrar	27.285.114	Obligaciones financieras	21.534.281
Bienes realizables y adjudicados	33.281.765	Oblig. convertibles en acciones y aportes para futura capitalización	5.275.000
Propiedades y equipos	12.466.579	Otros pasivos	5.867.825
Otros activos	89.763.291	Patrimonio	55.996.226
TOTAL ACTIVOS	630.458.923	TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	630.458.923
		CONTINGENTES	68.818.980

VALOR ECONÓMICO GENERADO DEL AÑO 2016

INDICADORES	2016
Costos operativos, provisiones y comisiones	33.519.810
Total inversiones en acompañamiento social y comunidad	297.777
Total pago de impuestos y contribuciones organismos del Estado	6.101.887
Total pagos a proveedores de capital	24.274.758
Total remuneraciones y beneficios de los empleados	14.781.416
Total valor económico retenido	-877.157
Total ingresos	78.098.490

INDICADORES	2016
Costos operativos, provisiones y comisiones / total ingresos	42.9%
Total inversiones en la comunidad / total ingresos	0.4%
Total pago de impuestos y contribuciones organismos del Estado / total ingresos	7.8%
Total pagos a proveedores de capital/total ingresos	31.1%
Total remuneraciones y beneficios de los empleados / total ingresos	18.9%
Total valor económico retenido / total ingresos	-1.1%
Total ingresos	100.0%

Indicadores financieros

Indicadores financieros	2016
Rendimiento sobre patrimonio - ROE	-1.5%
Rendimiento operativo sobre activo - ROA	-0.1%
Activos productivos / pasivos con costo	90.5%
Morosidad bruta total	7.7%
Cobertura cartera total	50.5%
Gastos operativos / activo total promedio	6.1%
Índice de liquidez de segunda línea	16.5%

Otras cifras al 31 de diciembre de 2016

Total ahorros a la vista	\$185.9 millones de dólares
Total depósitos a plazo	\$344.6 millones de dólares
Total de depósitos	\$530.5 millones de dólares
Número de libretas de ahorro	225.101
Número certificados depósitos a plazo	18.548
Total libretas de ahorro y certificados de depósito a plazo fijo	243.649

Activos crediticios	Resultados a 31 dic 2016
Total monto de activos crediticios propios (saldos - cartera bruta)	346.150.831
Total monto de activos administrados y de terceros (saldos)	207.640.427
Número de operaciones de crédito activas	46.161
Monto total cartera administrada y propia	553.791.258

Patrimonio técnico	a 31 dic 2016
Patrimonio técnico constituido	50.880.589
Total activos y contingentes ponderados por riesgo	453.708.434
Patrimonio técnico requerido	40.833.759
Excedente o deficiencia de patrimonio técnico requerido	10.046.830
Índice de patrimonio técnico	11.21%

Fórmula de rentabilidad para el cliente



PROPUESTA DE VALOR:

- Ofrecer una solución integral a las necesidades identificadas de nuestros clientes y prospectos que buscan invertir, a corto, mediano o a largo plazo en una Institución segura y confiable, actualmente con calificación “AA”.
- Con su Certificado de Depósito el cliente tiene acceso de manera inmediata a crédito de manera ágil y oportuna: “Back to back”.
- Brindarle al cliente asesoramiento y servicio personalizado dife-

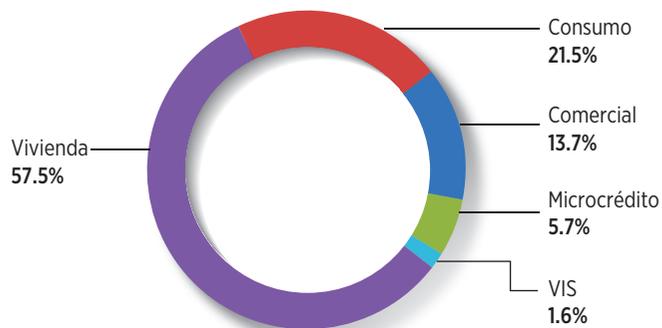
renciado.

- Ser competitivos en el mercado financiero otorgándole una rentabilidad a través de tasas de interés atractivas, tomando en cuenta adicionalmente que en el año 2017 la institución será parte del sector de la Economía Popular y Solidaria, donde se encuentran las cooperativas.
- Realizar venta cruzada y brindarle otros valores agregados que fidelicen a los clientes.

1. CARTERA ADMINISTRADA Y PROPIA A 31 DE DIC 2016

**SALDO TOTAL CARTERA
ADMINISTRADA Y PROPIA**
(en miles de dólares)

Segmento	2016
Comercial	75.693
Consumo	118.792
Microcrédito	31.819
Vivienda	318.426
VIS	9.062
Total	553.792

CARTERA MUPI Y ADMINISTRADA POR TIPO DE CRÉDITO**2. COLOCACIÓN DE CRÉDITO INMOBILIARIO Y DE VIVIENDA DE INTERÉS SOCIAL (VIS)-2016****VIVIENDA DE INTERES SOCIAL**

SEGMENTO	MONTO	No
MIGRANTES	196.188,00	11
SOCIAL	2.489.026,77	150
TRADICIONAL	5.549.804,94	251
TOTAL	8.235.019,71	412

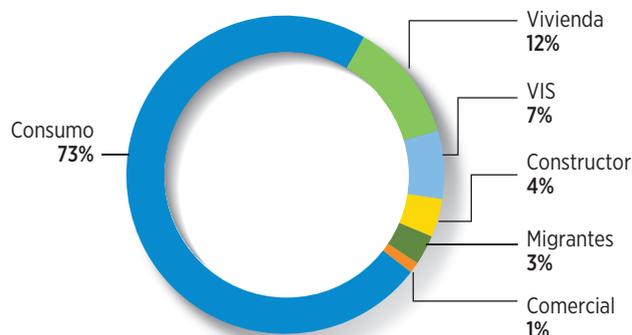
INMOBILIARIO

SEGMENTO	MONTO	No
CONSTRUCTOR	373.150,00	7
MIGRANTES	8.799.473,46	155
SOCIAL	78.880,00	6
TRADICIONAL	27.432.369,24	657
TOTAL	36.683.872,70	825

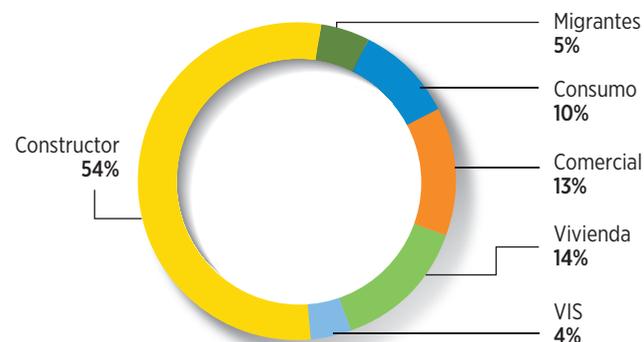
3. DESEMBOLSOS TOTALES DE CRÉDITO AÑO 2016

SEGMENTO	MONTO	No
Vivienda	27.884.399,24	670
VIS	8.038.831,71	401
Constructor	103.215.826,14	241
Migrantes	9.768.097,72	181
Consumo	18.607.513,62	4157
Comercial	25.463.860,97	51
TOTAL	192.978.529,40	5701

NÚMERO DE CRÉDITOS COLOCADOS POR SEGMENTO



MONTO DESEMBOLSADO POR SEGMENTO



GESTIÓN COMERCIAL Y DE CANALES

A través de sus 24 oficinas a nivel nacional, la institución enfoca sus esfuerzos hacia la satisfacción del cliente, para entregar productos y servicios financieros e inmobiliarios de calidad.

SUCURSALES Y AGENCIAS A NIVEL NACIONAL

Se llevó a cabo un proceso de reestructuración de las sucursales y agencias, adecuándolas para mantener el mismo nivel de servicio y cumplir con objetivos comerciales.

- Regional Sierra Norte: existen 11 oficinas distribuidas en el Distrito Metropolitano, en los Valles de Tumbaco, San Rafael y en la ciudad de Ibarra, habiéndose cerrado la oficina de La Prensa y consolidando de óptima manera la gestión de dichos clientes en la oficina ubicada en el Centro Comercial El Bosque.

- Regional Costa: existen 6 oficinas, 2 de ellas en Guayaquil

y las otras en Manta, Portoviejo, Quevedo y Santo Domingo de los Tsáchilas.

Debido al terremoto del 16 de abril, por motivos de fuerza mayor cerró la oficina Tarqui. Asimismo, se trasladó la operación de la oficina de Portoviejo a un local provisional facilitado por la Universidad Técnica de Manabí.

- Regional Sierra Centro: existen 7 oficinas ubicadas en Riobamba, Ambato, Cuenca, Azogues, Loja y dos oficinas en Latacunga: una oficina con todos los servicios y otra -La Maltería- con carácter exclusivamente transaccional.

En Ambato, la agencia se reubicó en las instalaciones de la oficina matriz de Uninova, donde se realiza la gestión comercial, optimizando el recurso y ofreciendo una gama de productos complementarios, en un mismo lugar.

GESTIÓN COMERCIAL

- El equipo comercial, integrado por gerentes, oficiales y asistentes, ha profundizado la venta cruzada de productos para afianzar la relación y la lealtad de los clientes. Adicionalmente, incorporó en la administración del portafolio de clientes a los asistentes de negocios.

- El personal de las oficinas de la institución tiene la importante responsabilidad de fortalecer la relación con el cliente, administrando de la manera más adecuada y personalizada el seguimiento a sus requerimientos de servicios y productos. Ahora se encargan de generar relaciones con clientes a largo plazo y no únicamente a vender productos.

- Adicionalmente, se ha encargado la responsabilidad de atención, seguimiento y manejo de reclamos, a los clientes de compras de cartera, que por varios años la institución vino realizando con Proinco, entidad que cerró sus puertas al público.

- Se mantiene la motivación a nivel nacional, a todo el personal de las agencias, en el proceso de referimiento de ventas inmobiliarias, para lo cual establecemos presupuestos por agencia, siendo éste un factor importante para la consecución de créditos hipotecarios.

- Se sirve a los clientes con un portafolio de productos -a base de presupuestos anuales- en los demás productos de ahorro, certificados de depósito, crédito de consumo y crédito comercial, ventas de seguros individuales, así como de captación de socios mediante certificados de aportación.

- Se administra la gestión de todas las oficinas por medio de un *cuadro de mando* que nos permite conocer la situación de cada oficina en términos de indicadores de calidad, indicadores de productividad e indicadores de eficiencia. Se trabajó en el establecimiento de estrategias puntuales para conseguir mejora continua de nuestro servicio.

- Se genera -desde la oficina matriz- información necesaria para las oficinas de forma diaria, semanal y mensual sobre aspectos relacionados con la gestión del negocio.

- Se trabaja permanentemente para que la gestión comercial sea planteada a través de la herramienta de CRM, la misma que

24 Oficinas comerciales a nivel nacional



permite actuar en ámbitos de mercadeo, ventas y servicios, a través del monitoreo y adecuado control, manteniendo un adecuado enfoque en el cliente y consiguiendo una mayor efectividad.

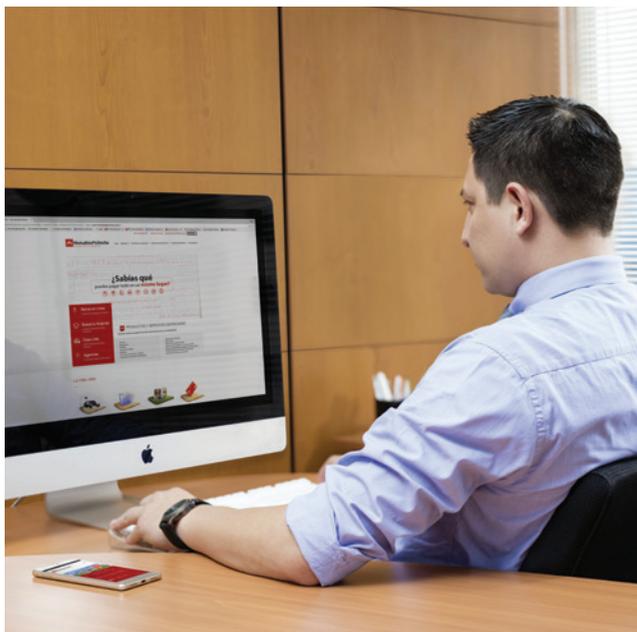
- Se ha mejorado la utilización de las pantallas informativas que se mantienen en los *halls* bancarios, buscando la personalización por oficina y la actualización permanente hacia temas importantes, consiguiendo el interés por parte del cliente, quien busca la información de temas relevantes de la institución, acorde a su jurisdicción.

- Se continúa trabajando mediante la utilización de herramientas que permitan ofrecer un servicio ágil y eficiente.

- Se realiza una encuesta al cliente luego de ser atendido en una oficina, lo que ha permitido escuchar su opinión de forma permanente.

- Se continúa en el mejoramiento continuo de los servicios ofrecidos, con el fin de optimizar los recursos y atender a los clientes de manera ágil y eficiente. La calidad en el servicio se mantiene a través de la herramienta AFC (*Administrador de Flujo de Clientes*).

- Se optimiza continuamente las estructuras y productividad



del recurso humano para ofrecer un servicio ágil y eficiente, gracias a los indicadores de la gestión comercial y administrativa de agencias que nos arroja la herramienta AFC.

- Se impulsa permanentemente el uso de canales de autoservicio, a través de campañas publicitarias en oficinas, incentivando en los clientes el beneficio de su uso en términos de ahorro de tiempo, agilidad y seguridad. Adicionalmente, estos canales se están potencializando tecnológica y operativamente para brindar el mejor servicio posible.

CIFRAS DE LA GESTIÓN COMERCIAL

- En lo referente a crédito se han procesado 8.449 solicitudes de crédito: 97,6 millones en créditos desembolsados, en los productos Vivienda, VIS, Consumo y Comercial, a través de canales.

- Se renovaron 43.9 millones de dólares de certificados a plazo, incrementado el saldo en 16 % con relación al 2015. Adicionalmente, realizamos la migración del portafolio de Uninova por 93.9 millones dólares con 4.141 pólizas, dando un total de inversiones a plazo de 333.3 millones de dólares.

- Se abrieron 10.117 cuentas de ahorros incrementando el saldo en 4 % con relación al 2015.

- Se realizaron en este año 196 339 transacciones de pago de servicios, incrementando un 21% frente al año 2015.

- Se mantiene una alianza importante con Servipagos para descentralizar la atención transaccional y proveer a nuestros clientes de alternativas, con horarios extendidos y diferidos. Durante el 2016 se realizaron 157.690 transacciones 6% menos que el año 2015.

- Se ha incrementado el número de visitas a la página web, donde no solo se ofrece información de productos y servicios de los negocios financiero e inmobiliario, sino que se ha convertido en un importante canal para realizar transacciones, con un total de 152.266, 13% más que en el 2015.

- Se ha mantenido el servicio MUPICEL como un factor importante en nuestro esfuerzo de prestar a los clientes facilidades para transaccionar. Este canal móvil permite fidelizar y atraer nuevos clientes. Se han realizado más de 191 mil transacciones, entre consultas, transferencias, pago de tarjetas de crédito y recargas, un 13% más que en el 2015.

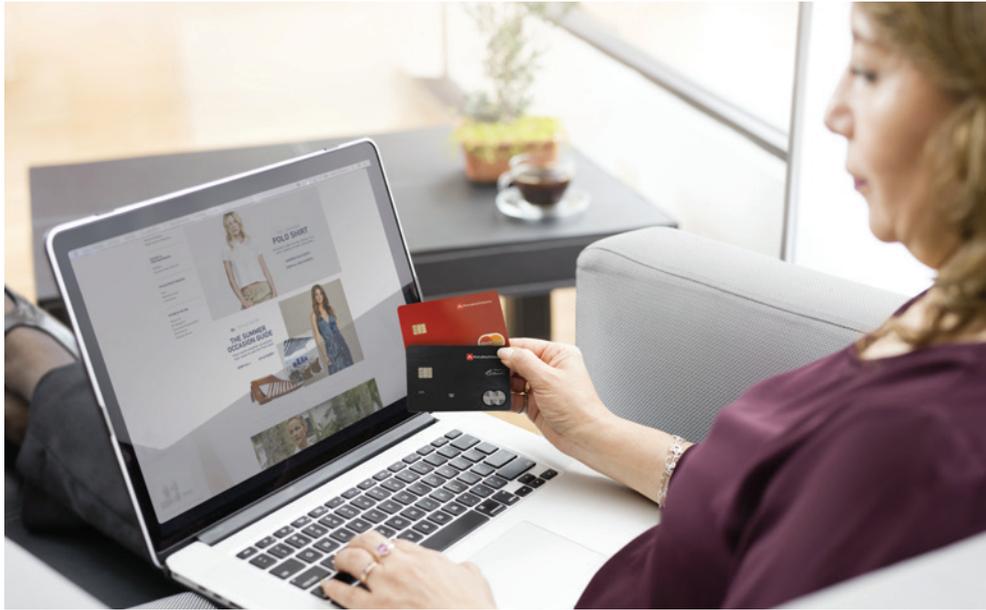
10.117
Cuentas de ahorros
aperturadas

sacciones, entre consultas, transferencias, pago de tarjetas de crédito y recargas, un 13% más que en el 2015.

- Se continúa con el servicio de notificaciones vía SMS, siendo una herramienta de comunicación ágil hacia clientes sobre temas como: notificación de mora, pago tarjeta de crédito, reajuste de tasas, vencimientos de CDP, entre otras. Asimismo, se procesan transferencias interbancarias, consultas de saldos y recargas celulares. Se han enviado más de 480 mil mensajes.

- Se mantiene la red de cajeros automáticos, siendo un canal fundamental para la transaccionalidad de clientes y no clientes Mupi. Se realizan alrededor de un millón de transacciones anuales. Actualmente, se cuenta con 30 cajeros automáticos propios a nivel nacional en oficinas, además de un cajero que recibe depósitos y realiza pagos, y un cajero isla.

- Se concluyó, a finales del año 2016, con la implementación de la Tarjeta EMV, la misma que permite a los clientes realizar consumos directos en cualquier establecimiento sin ningún costo adicional. Esta nueva tecnología permite estar al nivel del resto de instituciones financieras y apoyar a la gestión de transaccio-



nes y crecimiento en la relación con los clientes.

- Se contribuyó notablemente a través de MUPITEL, el servicio de *call center*, en campañas de telemarketing y de servicio al cliente, atendiendo a más de 224 mil contactos tanto *in-bound* como llamadas *out-bound*, un 4% menos que el año 2015.

- Se recibió 83.526 visitas, un 29% más que el 2015, a través del canal IVR, operado a través del 1700 MUTUALISTA. Esta herramienta brinda mayor seguridad en las transacciones telefónicas con clientes.

INICIATIVAS DEL PRODUCTO TARJETA DE CRÉDITO

- Incorporación del producto de tarjeta de crédito con chip, mediante campañas de canje masivo y la migración de tarjetas que anteriormente tenían la tecnología de banda magnética.

- Se fortaleció el canal comunicacional con clientes, mediante la incorporación de confirmación de requerimientos.

- Se instrumentó un proceso de depuración de cartera, respecto de clientes que mantuvieron el producto impago.

- Se generaron nuevos canales de colocación de tarjeta de

crédito para la actualización y crecimiento de la base de clientes que mantienen el producto.

- Se colocaron tarjetas de crédito al personal institucional.
- Se actualizaron los cupos de las tarjetas de crédito.

OTROS HECHOS FINANCIEROS IMPORTANTES

Dada la rigidez de la legislación laboral ecuatoriana y los beneficios que amparan a los empleados que fueron desvinculados de la entidad en este año (26% de su nómina), se ha calculado que solamente el costo de las desvinculaciones asciende a casi tres veces la pérdida de la Institución en el ejercicio 2016. Esto significa que, si bien una eventual decisión de no reducir el personal, hubiese generado utilidades en el período 2016, igualmente no se generarían los ahorros en costo de personal para los años futuros. Únicamente para el año 2017, estos ahorros suman alrededor de US\$ 2.4 millones, equivalentes al 18.7% de los gastos de personal proyectados para el año.

Otro hecho de alta relevancia, motivado por la vigencia del nuevo Código Orgánico Monetario y Financiero, fue la compra

total de activos y pasivos de nuestra subsidiaria Unifinsa S.A., y la conversión de la misma de sociedad financiera a compañía de servicios auxiliares “Uninova S.A”. En la actualidad se encuentra en pleno proceso de implementación de un nuevo modelo de negocios acorde a su realidad y a las oportunidades que el mercado ofrece para este tipo de entidades.

Durante el ejercicio 2016, se trabajó igualmente en algunas definiciones tendientes a modificar el modelo de negocios de nuestra subsidiaria Panecons S.A., con el propósito de rentabilizar la inversión de la Mutualista en el capital de esta empresa. Se espera que los resultados de esta gestión se vean reflejados a partir del año 2017.



Satisfacción al cliente

SERVICIO AL CLIENTE DEL ÁREA COMERCIAL Y DEL NEGOCIO FINANCIERO

Mutualista Pichincha utiliza un sistema de gestión de quejas o reclamos que permite evaluar el cumplimiento de estándares de tiempos establecidos y proponer acciones correctivas a los productos y servicios otorgados.

ENCUESTAS DE SATISFACCIÓN AL CLIENTE Encuestas a través de una llamada telefónica, dirigida a clientes que realizaron transacciones o recibieron asesoría por parte las áreas de soporte en cada una de las agencias.

MEDICIÓN CLIENTE FANTASMA Videos tomados de la interacción comercial de nuestros ejecutivos. Se evalúa el protocolo utilizando una técnica de *Sienta, Sueñe y Solucione*, donde se identi-

ca la necesidad de nuestros clientes para ofrecerles el producto que necesita.

CAPACITACIÓN Se continúa permanentemente reforzando de forma interna la Escuela de Servicio al Cliente a través de las técnicas de *Metamensajes, Rapport y Capa*.

METAMENSAJES Entregar información de forma cálida, evitando mensajes negativos en la comunicación.

RAPPORT Desarrollar la habilidad de crear empatía y sintonizar con las personas.

CAPA Manejo de reclamos, se transforma la percepción dando un valor positivo al cliente, en el manejo de reclamos.

CLÍNICAS DE SERVICIO Se evalúa y se da retroalimentación al personal interno de cada agencia en el área comercial y de servicio.



RECLAMOS POR PRODUCTO

- La incidencia principal el cajero Automático, con un 42.81%.
- El segundo indicador importante son servicios, con el 27.80%.



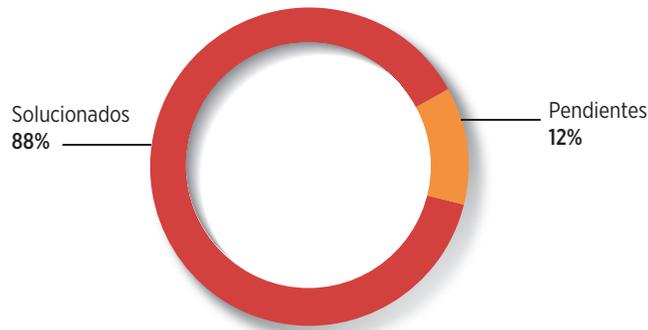
INCIDENCIA POR PRODUCTO

DETALLE POR PRODUCTO	CANTIDAD	PORCENTAJE
Tarjeta de crédito	311	45.94%
Seguros	191	28.21%
Crédito	86	12.70%
Ahorros	82	12.11%
CDP	7	1.03%
Total general	677	100.00%

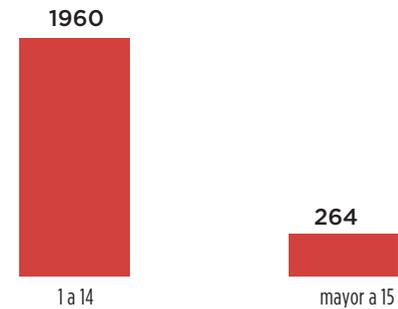
En el año 2016 se logró solucionar el 88% de los reclamos presentados, quedando solamente un 12% de reclamos pendientes por cerrar.

De los reclamos solucionados en el año 2016, el 88.13% de los incidentes se solucionaron dentro del tiempo regulado de 15 días. Solamente el 11.87% de los reclamos se solucionaron después del tiempo permitido.

CANTIDAD DE RECLAMOS SOLUCIONADOS



RECLAMOS FINANCIEROS NACIONALES





TIEMPO DE RESOLUCIÓN DE RECLAMOS

Los resultados presentados en el año 2016 son los siguientes:

ÍNDICE GENERAL DE SATISFACCIÓN	83.79%
PROMEDIO REGIONAL COSTA	83.78%
PROMEDIO REGIONAL SIERRA CENTRO	87.04%
PROMEDIO REGIONAL SIERRA NORTE	80.57%

Servicio al Cliente no registra incidentes derivados de incumplimiento a la normativa de violación de la privacidad y la fuga de datos de los clientes.



El negocio inmobiliario



AMBIENTE MACROECONÓMICO

Durante el 2016, el sector de la construcción registró una contracción del -9.2% en cuanto a su participación en el PIB. La vivienda sufrió una importante disminución en la demanda de sus productos, lo que provocó una significativa caída en las ventas, una desfavorable acumulación de inventarios por parte de muchas empresas inmobiliarias del país, una reducción de precios de sus inmuebles, y en consecuencia, una desaceleración en la creación de nueva oferta inmobiliaria.

En el segundo semestre del 2016 se produjo un ligero repunte en la actividad constructiva, debido a la necesidad de vivienda de emergencia y definitiva -de tipo social- originada por el terremoto con epicentro en Manabí y posteriores movimientos sísmicos en la provincia de Esmeraldas. Es importante decir

que estos lamentables acontecimientos generaron un importante cambio de prioridades en el negocio de la construcción, dada la gran cantidad de unidades de vivienda que colapsaron o quedaron inhabilitadas.

Otro importante tema que contrajo la demanda de vivienda fue la promulgación de la Ley Orgánica para Evitar la Especulación sobre el Valor de las Tierras y Fijación de Tributos -también conocida como la “Ley de Plusvalía”-, la misma que desestimuló la compra de vivienda, debido a que ésta genera impuestos adicionales a los inmuebles.

En este negativo ambiente inmobiliario, los esfuerzos gubernamentales por incentivar la actividad viviendista mediante mecanismos de financiamiento y condiciones favorables tanto para constructores como para compradores de vivienda de interés social y prioritario, han generado limitados resultados en el año.

No obstante, los actores del sector deben mantener la expectativa sobre las oportunidades que en estos segmentos se puedan concretar en el 2017, en especial si se considera que al 2015, según el Ministerio de Desarrollo Urbano y Vivienda, existía un déficit cuantitativo de vivienda de alrededor de 650 mil unidades, y que, adicional a éste podrían sumarse, de acuerdo a estima-

ciones de la Secretaría de Planificación -SENPLADES-, 35.264 viviendas afectadas como consecuencia del terremoto, con un costo total de reconstrucción que para el país superaría los USD 3.300 millones, incluyendo infraestructura pública y unidades habitacionales y productivas privadas.

Nueva visión del negocio inmobiliario y su proceso de reestructuración

33.4
millones en
ventas totales

En el año 2016 se dio inicio a un proceso de reestructuración del área de negocios inmobiliarios, en base a dos grandes objetivos planteados: El primero, dando especial énfasis a la atención del segmento demandante de vivienda de interés social. El segundo, de carácter financiero, consolidando la rentabilidad y sostenibilidad del negocio, en su integralidad.

Con estos dos objetivos, se emprendieron fundamentalmente las siguientes acciones positivas:

- Se reestructuraron el área inmobiliaria y otras afines al negocio, optimizando los recursos, mediante una importante reducción de los costos fijos de gestión.
- Se incrementaron de manera significativa las ventas e ingresos de proyectos de vivienda de interés social y prioritario, producto de la decisión estratégica de enfocarnos en estos dos segmentos, y particularmente, en apoyar el proceso de reconstrucción de las zonas afectadas por los movimientos telúricos.
- Se incorporó una herramienta de control contable y financiero para los proyectos, con el fin de mantener un adecuado seguimiento del avance y resultados.
- Se efectuó un proceso de reingeniería de proyectos paralizados y/o en marcha, y se establecieron lineamientos estratégicos y de

gestión, que han permitido a la Mutualista recuperar inversiones efectuadas en años precedentes y maximizar los resultados de los proyectos ejecutados.

GESTIÓN COMERCIAL

En cuanto a la gestión comercial inmobiliaria, las ventas totales en el año 2016 ascendieron a US\$ 33.4 millones en 545 unidades de vivienda. De ellas: 301 unidades fueron de proyectos propios; 132 unidades por ventas provenientes de su empresa Casa Lista; 86 unidades de proyectos de terceros; y, 26 unidades individuales por corretaje.

Cabe destacar el sustancial incremento de las ventas y contribución de Casa Lista, que de un nivel de facturación de 950.000 dólares en el año 2015, alcanzó una facturación de 3'850.000 dólares en el año 2016.

Producto de la gestión global del área inmobiliaria, se generaron ingresos por US\$ 8.5 millones entre venta de proyectos (propios), venta de unidades de Casa Lista, comisiones por mandato y otros; y se incurrió en costos totales directos, indirectos y fijos por alrededor de US\$ 8 millones, por lo que la contribución del negocio durante el año 2016 fue de alrededor de US\$ 500 000.



PROYECTOS PROPIOS

Etapa	Proyecto	Costo del proyecto
Planificación	Ciudad Santiago VI Etapa	14.000.000.00
	Ciudad Santiago VII Etapa	12.000.000.00
	Amaru 2da Etapa	11.712.858.95
Inicio	Los Olivos	1.200.000.00
	Ciudad Santiago	17.844.681.46
Ejecución	San Antonio 2.1	5.769.536.65
	San Antonio 2.2	2.107.777.68
	San Antonio 2.3	6.101.529.21
	San Antonio 3ra Etapa	6.394.223.20
	Tu Casa Mupi Etapa I	8.740.165.31
Proyección costos de proyectos		85.870.772.46

PROYECTOS EN SOCIEDAD CON TERCEROS

Etapa	Proyecto	Costo del proyecto	% Participación Mupi
Planificación	La Cabaña	2.640.000.00	72%
	Santa Ana	45.250.080.00	1%
Inicio	Amazonas Parc (Etapa II)	9.000.000.00	50%
Ejecución	Amazonas Parc (Etapa I)	17.000.000.00	50%
	Belén	16.019.200.83	51%
Proyección costos de proyectos		89.909.280.83	

DEPURACIÓN DE ACTIVOS INMOBILIARIOS EN EXISTENCIA

En el año 2016 el Área Inmobiliaria realizó un singular esfuerzo para depurar la base de activos inmobiliarios de la institución, para lo cual se llevó a cabo un análisis detallado de la situación de cada uno de los bienes y proyectos. Al finalizar el año, se tuvo claridad en cuanto a la situación legal, financiera, comercial y de riesgos de cada inmueble, habiéndose iniciado la formulación de los lineamientos estratégicos para optimizar el valor agregado que cada uno representa, ya sea mediante su venta o estructuración de proyectos inmobiliarios.

CONSOLIDACIÓN DE ATENCIÓN AL SEGMENTO DE VIVIENDA DE INTERÉS SOCIAL

Con el propósito de consolidar la decisión estratégica de enfocarse en el segmento de vivienda de interés social y prioritario, se realizaron las siguientes acciones:

- Se obtuvo la aprobación y certificación por parte del Ministerio de Desarrollo Urbano y Vivienda, de 4 modelos de vivienda

de interés social, con el sistema Casa Lista. Los interesados en adquirir vivienda pueden aplicar al bono de hasta 9.000 dólares.

- Se construyeron más de 150 unidades habitacionales con Casa Lista, en Pedernales y Manta, logrando la aceptación del producto tanto en Manabí como en otras provincias, como Guayas, especialmente.

- Se concluyó la adquisición de 250 lotes de terreno en el proyecto Mi Lote en Guayaquil.

- Se desarrolló una propuesta integral de valor, a ser llevada a cabo desde el 2017, que incluye:

- La oferta y provisión de servicios inmobiliarios integrales y únicos en el mercado, tanto para proyectos propios como de terceros.

- La conceptualización, desarrollo y dirección de proyectos constructivos; comercialización y venta tanto de terrenos urbanizados como de viviendas, a nivel nacional, y con posibilidades de financiamiento para los interesados, en condiciones altamente competitivas en el mercado.

- La utilización de sistemas constructivos innovadores y sismo resistentes, como son Casa Lista y Hormi2, combinaciones e innovaciones de los dos sistemas, con base a investigaciones y proactividad permanentes.

- La integración de las operaciones en una sola empresa de sus dos firmas constructoras: Casa Lista y Hormi2.

- La provisión de servicios inmobiliarios en materia de gerencia de proyectos, gestión administrativa, fiscalización y comercialización de proyectos.

- La oferta de servicios de comercialización y mandato, local e internacional.

- La estructuración de un esquema eficiente de ventas y *post* ventas.

- La integración del negocio comercial inmobiliario con el negocio financiero de la institución, a fin de ofrecer un producto total: provisión de bienes inmuebles con financiamiento adecuado. Todo esto a favor de clientes, promotores y constructores.

- La maximización de ventas cruzadas con el negocio financiero y las subsidiarias de la Mutualista, a lo largo del ciclo de vida del crédito hipotecario que se concede a los clientes.

- La sostenibilidad social que caracteriza a la oferta de sus productos inmobiliarios, mediante la puesta en marcha de programas de acompañamiento social para la creación de bienestar y buen hábitat alrededor de la vivienda adquirida, ofrecido a través de su Fundación Bien-Estar.

PRINCIPIOS DEL NUEVO GIRO DEL NEGOCIO INMOBILIARIO

- Enfocar los desarrollos inmobiliarios principalmente hacia segmentos de interés social y prioritario y convertirnos en un referente nacional en el sector.

- Convertir en eficiente y rentable a su área de negocios, en el corto y largo plazo, a través de la oferta de productos y servicios de alta calidad a precios competitivos.

- Ofrecer soluciones de vivienda de calidad orientada a la utilización de sistemas constructivos innovadores, sismo resistentes, de precios competitivos y de calidad.

- Ofertar servicios inmobiliarios integrales que incluyan todas las fases del ciclo vivandista: desde la concepción del proyecto hasta la financiación de los proyectos al promotor y de la vivienda final al usuario.



- Fortalecer las relaciones comerciales y satisfacer las necesidades de clientes.

- Implementar un sistema probado y eficiente de planificación, gestión, seguimiento y cierre de proyectos, así como herramientas adecuadas de control contable y financiero para los proyectos desarrollados.

- Ser altamente selectivos en la realización de alianzas inmobiliarias, con proveedores, contratistas, sub contratistas y fiscalizadores, con el objeto de satisfacer los requerimientos de calidad de nuestros clientes.

- Buscar permanentemente la optimización de recursos.

- Innovar los productos propios (Casa Lista y Hormi2) y utilizarlos de manera intensiva en proyectos propios y de terceros.

- Mantener relaciones de colaboración mutua con entidades gubernamentales y sectoriales, para satisfacer las necesidades de construcción con nuestros productos, a través de convenios institucionales.

- Incrementar los volúmenes de facturación por ejecución de proyectos orientados tanto al sector público como al privado.

- Mantener una presencia técnica y permanente ante el SE-COB, para optimizar la recaudación de recursos no recaudados,



relativos a obras ejecutadas a través de los consorcios UPC UNO y MUPI CRIERA.

- Evaluar el enfoque de gestión, siendo uno de los principales mecanismos para ello el indicador de la cantidad de reclamos recibidos por los clientes, los cuales en el 2016 presentaron una reducción del 31% respecto al año inmediato anterior. Éstos fueron ingresados a través de los canales establecidos como son las diferentes agencias de la Mutualista, el *call center*, correos electrónicos y la casilla postal.

- Satisfacer las necesidades de clientes y socios, elevando su percepción sobre el grado de cumplimiento de sus actividades, más aún considerando que la calidad de los productos inmobiliarios que ofrece es debidamente certificada.

OFERTA RESPONSABLE CON CALIDAD COMPROBADA Como se ha mencionado en las Memorias de Sostenibilidad de años anterior-

es, Mutualista Pichincha es un referente en la oferta de viviendas de calidad, la misma que se enmarca en claras políticas institucionales a través de sendos manuales de gestión inmobiliaria, arquitectónica, administrativa y financiera de proyectos en todas las fases del ciclo.

Asimismo, su oferta inmobiliaria se desarrolla a base de dos sistemas constructivos: el primero, llamado EMMEDUE (M2), cuya patente italiana es líder mundial en innovación tecnológica en el área de la construcción, en especial por sus altos niveles de sismo resistencia, aislamiento térmico y acústico, seguridad y rapidez en la construcción, entre otras características; el segundo, Casa Lista, que renovó su licencia de cumplimiento de gestión de calidad (Norma ISO 9001-2008), cuyo sistema de construcción modular permite construir viviendas sismo resistentes en tiempos mínimos y a bajo costo.

Vivienda de interés social

En el 2016 se colocaron bases sólidas para el desarrollo y sustentabilidad de la *Vivienda de Interés Social y Prioritaria* y

para el crecimiento de sus ventas, consolidando a Mutualista Pichincha como la pionera y líder en este segmento de clientes.



1. CIUDAD SANTIAGO

Proyecto ubicado en la ciudad de Guayaquil, km 19.5 vía a Daule, compuesto por 7 etapas. Actualmente se encuentra en desarrollo la V etapa, conformada por 502 soluciones de vivienda.



2. DONACIÓN DE ALBERGUES

Se construyeron 10 unidades de vivienda con baterías sanitarias incluidas en un total de 336m². El proyecto fue entregado al Gobierno Autónomo Descentralizado de Pedernales en el mes de mayo del 2016.



3. SAN ANTONIO El proyecto San Antonio se encuentra ubicado en el km 11.5 de la vía Puntilla – Samborondón, provincia del

Guayas. El sector de implantación tiene un alto potencial de desarrollo por su ubicación.



4. BOSQUES DE AMARU

Se encuentra ubicado en el sur de Quito, en el sector de Quitumbe. El proyecto se compone de 77 departamentos, 26 locales comerciales y 80 parqueaderos.

5. AMAZONAS PARC

Conjunto habitacional y de oficinas que posee dos torres de vivienda y una torre de oficinas con entradas independientes. Construcción de 14 pisos con 5 niveles en subsuelos para estacionamientos, compuesto por 110 departamentos, 87 oficinas y 6 locales comerciales.

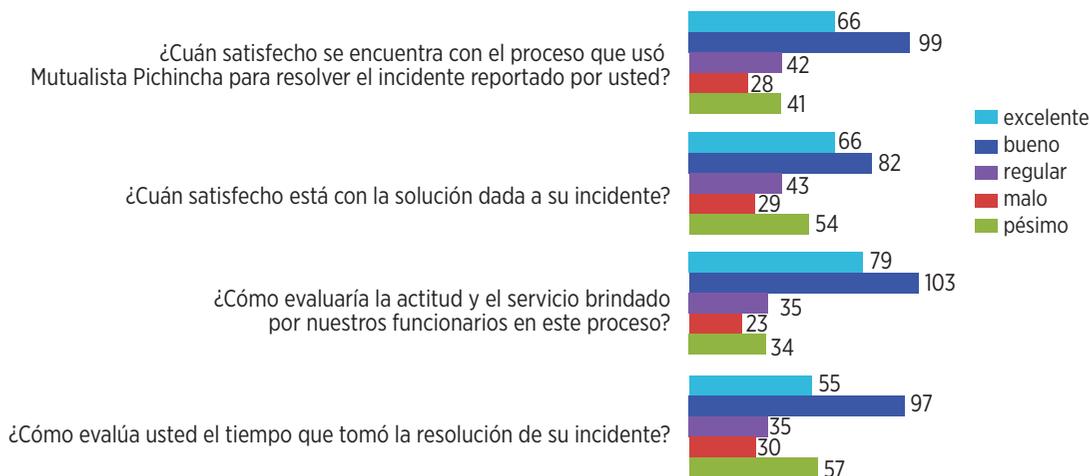


Nivel de satisfacción en atención al cliente inmobiliario

El objetivo principal de *Servicio al Cliente*, es atender los reclamos inmobiliarios de la mejor manera y en el menor tiempo posible, a fin de obtener clientes satisfechos.

Durante el 2016 se realizó un plan piloto con encuestas realizadas a 274 personas, para determinar la satisfacción del cliente durante el proceso de compra de los inmuebles. Se realizaron

encuestas aleatorias en las 3 ciudades principales, Quito, Guayaquil y Manta. Los resultados fueron bastante positivos, sin que esto signifique no considerar trabajar permanentemente por mejorar día a día nuestros productos y el servicio que merece el cliente.



RECOMENDACIONES DE POLÍTICA PÚBLICA DE VIVIENDA FRENTE AL DÉFICIT HABITACIONAL Y A ZONAS MAYORMENTE AFECTADAS POR EL TERREMOTO

Mutualista Pichincha, en su afán de contribuir con el análisis del sector de la vivienda en el Ecuador, ha considerado necesario la concreción de acuerdos mínimos a llevarse a cabo entre los sectores público y privado, los mismos que básicamente deberían incluir los siguientes lineamientos básicos:

- Solucionar de manera prioritaria las necesidades de vivienda de las personas afectadas por los movimientos telúricos, dando preferencia a las familias con menores recursos económicos, lo que implica un reordenamiento y reconstrucción de las ciudades y poblaciones afectadas, mediante la dotación inmediata de vivienda definitiva, digna y sismo resistente.
- Reactivar las cadenas productivas de la economía de las zonas afectadas, para que la población de esos sectores pueda recuperar sus fuentes de ingreso.
- Efectuar un esfuerzo sostenido de planificación urbana y de dotación de servicios básicos, tanto en las zonas afectadas como en el resto de regiones del país.
- Cuadyuvar en la disminución sostenida del déficit cuantitativo y cualitativo de vivienda a nivel nacional, mediante un plan estructurado de construcción de viviendas sismo resistentes,



tes, orientado principalmente hacia la vivienda de interés social VIS (hasta US\$ 40 mil) y vivienda de interés prioritario VIP (hasta US\$ 70 mil), a nivel nacional, en función de las necesidades de cada ciudad y población.

- Establecer un esquema diferenciado de subsidios, debidamente estructurado, que busque la inclusión social y la solidaridad. Subsidios enfocados hacia las familias cuya capacidad de pago es insuficiente y subsidios en menor cuantía a favor de las personas que sí están en capacidad de pagar pero que requieren de programas de financiamiento a largo plazo y tasas de interés mejoradas.
- Asegurar la existencia de suelo para desarrollar proyectos VIS y VIP, a precios adecuados.
- Proveer de infraestructura básica a todas las ciudades y poblaciones en las que se construirán las viviendas; y desarrollar un hábitat sustentable.
- Construir unidades de vivienda sismo resistentes, con los respectivos estudios previos, que cumplan con las normas técnicas, dado que nuestro territorio nacional es altamente sísmico.
- Contratar la construcción con gestores que tengan experiencia y solvencia técnica y financiera comprobada.
- Asegurar el financiamiento de vivienda VIS y VIP con créditos a largo plazo y a tasas de interés moderadas, mediante subsidios estatales.

• Gestionar fuentes de financiamiento internacionales, tanto gubernamentales como de entidades especializadas, para contar con los recursos que requiere el plan de reconstrucción y construcción nacional.

• Trabajar por la creación de comunidades sostenibles, mediante la implementación de programas de acompañamiento social alrededor de la vivienda que busquen alcanzar el objetivo de una adecuada convivencia.

SOCIAL Y AMBIENTAL



4

Mutualista Pichincha, a través de su Fundación Bien-Estar, fue seleccionada para participar con una ponencia en la Conferencia Mundial de Naciones Unidas Hábitat III, en representación de más de 2000 entidades mutuales de las Américas.



CONSTRUYENDO COMUNIDADES SOSTENIBLES


Mutualista Pichincha
(Tienes un sueño? Construyémoslo.)


BIEN-ESTAR
Fundación para el desarrollo humano



United Nations

#Habitat3 | #NewUrbanAgenda

Conferencia "Acompañamiento social como parte de la construcción de comunidades sostenibles alrededor de la vivienda" dictada por Mutualista Pichincha en Hábitat III

LO SOCIAL

Posicionamiento ante la comunidad internacional en temas de acompañamiento social alrededor de la vivienda

REPRESENTACIÓN EN COMITÉ DIRECTOR DE ODEMA Y PARTICIPACIÓN COMO ENTIDAD EXPOSITORA EN EL VII FORO INTERNACIONAL DE MUTUALISMO

Mutualista Pichincha, a través de su Fundación Bien-Estar, participó en representación de las entidades mutuales del Ecuador, en el Comité Director de la Organización de Entidades Mutuales de las Américas (ODEMA), en el cual, se resolvió la creación de la Organización Mundial de Entidades Mutuales. En dicha reunión, con votación unánime de los representantes de 19 países miembros, se otorgó a Fundación Bien-Estar la acreditación para representar a más de 2.000 entidades mutuales de las Américas, en el evento mundial Hábitat III, en caso de ser seleccionada, como entidad conferencista entre miles de ONG a nivel global.

En este evento, llevado a cabo en Costa Rica en abril de 2016, también se dictó una conferencia sobre *Programas de acompañamiento social para la creación de buenas vecindades y para una participación ciudadana efectiva*, en el marco del tema central del evento titulado “Comunidad saludable: el aporte del mutualismo y otras organizaciones de la Economía Social y Solidaria”.

PARTICIPACIÓN COMO CONFERENCISTA EN EVENTO MUNDIAL HÁBITAT III

Como resultado de la promoción de una propuesta de política pública y de una sostenida presencia en varios eventos internacionales durante los últimos dos años, Mutualista Pichincha, a través de su Fundación Bien-Estar, fue seleccionada para participar en la Conferencia Mundial de Naciones Unidas Hábitat III, llevado a cabo en nuestro país, evento cuyo objetivo fundamental fue el de reforzar el compromiso global con la urbanización sostenible, para centrarse en la implementación de una Nueva Agenda

Urbana, que regirá para los próximos 20 años. La conferencia dictada giró en torno al “Acompañamiento social como parte de la construcción de comunidades sostenibles alrededor de la vivienda”. Este evento se llevó a cabo el 17 de octubre en la Casa de la Cultura Ecuatoriana.

Su participación como conferencista en éste y otros importantes foros americanos y mundiales, consolida su imagen internacional como una entidad que va transformando el simple concepto de venta de vivienda por el de venta de hábitat y comunidades sostenibles detrás de la vivienda. Asimismo, es grato haber participado activamente durante todo el año, a través de su Fundación Bien-Estar, con sus aportes a la construcción de la Nueva Agenda Urbana Mundial, tema que responsablemente nos compete a todos, y con mayor razón a quienes hacemos vivienda de interés social.

Sin duda estas acciones desarrolladas tienen un efecto positivo para Mutualista Pichincha, por cuanto coadyuvan al posicionamiento de la institución en su aporte social y solidario a favor de la estructuración de la política pública de vivienda, nacional e internacional, en beneficio de sus clientes y comunidad en general.

PARTICIPACIÓN COMO EXPOSITORA EN PABELLONES DE EXHIBICIÓN DE HÁBITAT III

Mutualista Pichincha participó con un *stand* en uno de los pabellones de exhibición en el evento Hábitat III, en el cual se presentó su trayectoria de 55 años. Se exhibieron sus hitos más relevantes, así como se dio especial énfasis en sus sistemas de construcción sismoresistente, su Sistema de Evaluación Ambiental SEA y el acompañamiento social alrededor de la vivienda, a cargo de su fundación.



EXPORTACIÓN DE SUS PRODUCTOS DE ASISTENCIA TÉCNICA

Es meritorio indicar que en el 2016, Fundación Bien-Estar realizó la primera experiencia de transferencia de *know – how* al Perú, específicamente a la Fundación Vivo Mejor, la cual es una

organización creada con fines similares a los de nuestra ONG. Esto nos dice que tanto el producto ofrecido como su filosofía de bienestar detrás de la vivienda, van posicionándose a nivel internacional como una nueva concepción vivandista, impulsada desde nuestra fundación.

Posicionamiento ante la comunidad local en temas de buena vecindad alrededor de la vivienda

ASISTENCIA TÉCNICA EN TEMAS DE BUENA VECINDAD URBANA

Buena Vecindad Urbana es un programa que Mutualista Pichincha, a través de su Fundación Bien-Estar, desarrolla de forma permanente con el fin de contribuir a una mejor convivencia de las familias que habitan en diversos conjuntos habitacionales. La ejecución de este programa se realiza por medio de la asistencia técnica en temas de organización condominial, propiedad hori-

zontal y normas de convivencia. Se complementa además con investigaciones y publicaciones sobre temas vinculados al hábitat y a la vivienda.

Continuando con el trabajo de años anteriores, el programa Buena Vecindad Urbana en el 2016 atendió de forma oportuna las necesidades organizativas de los conjuntos mediante el desarrollo de herramientas técnicas-sociales creadas para este fin.

CONJUNTOS HABITACIONALES ATENDIDOS POR FUNDACIÓN BIEN-ESTAR EN EL 2016:

Conjunto habitacional	Nº de eventos de capacitación	Unidades entregadas del total	Unidades habitadas	Habitantes prom./ unidad	Habitantes por conjunto (aprox.)	Capacitados directamente	Capacitados indirectamente, presencial/vía telefónica (CD, revista)	Total capacitados
Bosques de Inchalillo	1	75	50	3	150	10	126	136
Vértice	2	38	38	3,5	133	10	111	121
Edificio Santa Isabel	5	144	120	3,5	420	72	313	385
Villas Milano	2	96	40	3	120	30	81	111
Puerto Sol II**	1	81	80	4	320	-	-	-
Génova Palermo	2	42	40	4	160	50	88	138
Otros conjuntos***	20						100	100
	33				1303	172	819	991

Publicación de libro “101 Preguntas y Respuestas Condominiales”

Fundación Bien-Estar realizó una investigación que parte de la experiencia de varios años de trabajo en el otorgamiento de asistencia técnica a más de 60 condominios, a nivel nacional. El objetivo de este libro es construir una mejor calidad de vida de quienes habitan condominios, entregándoles más y mejores insumos que les permitan ejercer sus derechos y cumplir con sus obligaciones de una forma clara, oportuna y bien informada. La publicación del libro titulado “101 Preguntas y Respuestas Condominiales”, que será puesto a disposición del público en el 2017, tiene como fin dar una respuesta concisa y a la vez sencilla, a las preguntas más recurrentes que todos nos hacemos al vivir dentro de un inmueble sujeto al régimen de propiedad horizontal. Su contenido fue construido en base al ordenamiento jurídico nacional vigente a la fecha, a las buenas prácticas implementadas en caso de ausencia de norma y a la experiencia de Fundación Bien-Estar en la solución de conflictos vecinales.

DONACIONES

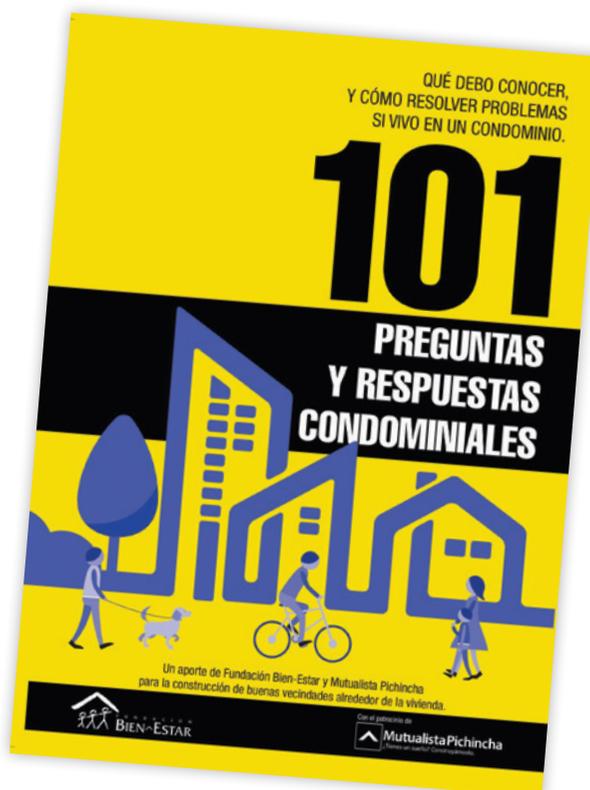
Mutualista Pichincha continúa velando por el cumplimiento de su Política Social apoyando a personas, que, por sus condiciones físicas, circunstancias sociales o por estar expuestas a altos niveles de vulnerabilidad, requieren de un apoyo gratuito. En el 2016 se destinaron US\$ 43.700, para este fin.

En el ámbito de donaciones en especies y en cumplimiento de su *Política de Regalos de Navidad*, se donó 1 casa construida con nuestro sistema constructivo industrializado sismo resistente, Casa Lista, a una familia en la ciudad de Pedernales en cuyo seno existe una niña con discapacidad severa.

Con el apoyo técnico-social de Fundación Bien-Estar, se concretó un convenio de cooperación suscrito con la Confederación de Establecimientos Católicos del Ecuador CONFEDEC y el Club

60
condominios
atendidos

Rotario de Quito Colonial, para mejorar la educación de aproximadamente 5.900 estudiantes de escasos recursos económicos, en varias ciudades del país. Así, Mutualista Pichincha realizó la donación de equipos de cómputo -dados de baja en la institución-, mientras que el Club Rotario de Quito Colonial se comprometió a cubrir el costo de la dotación de servicio de internet para 6 laboratorios de computación. Adicionalmente, Mutualista Pichincha donó bienes muebles (tanto equipos de cómputo como mobiliario) beneficiando a 21 unidades educativas localizadas especialmente en zonas urbanas periféricas y rurales del país.



LO AMBIENTAL

Riesgos socio ambientales

PARTICIPACIÓN ANTE LA COMUNIDAD INTERNACIONAL EN TEMAS AMBIENTALES ALREDEDOR DE LA VIVIENDA

Mutualista Pichincha participó como conferencista en el “2do Foro Centroamericano de Vivienda y Ciudad”, realizado en la ciudad de Managua, Nicaragua, organizado por la Unión Interamericana para la Vivienda UNIAPRAVI, en el cual buscó difundir las buenas prácticas relacionadas al financiamiento de construcción sustentable de viviendas. En él se dio a conocer nuestro Sistema de Reconocimiento a la Construcción Sustentable de Viviendas, cuyo pilar principal es el Sistema de Evaluación Ambiental (SEA), herramienta técnica para evaluar la implementación de prácticas que minimizan el impacto ambiental en todo el ciclo de vida de los proyectos constructivos de vivienda.

SISTEMA DE EVALUACIÓN AMBIENTAL (SEA) Mutualista Pichincha, continuando con su visión socialmente responsable, en el 2016 contó con la herramienta completa del Sistema de Evaluación Ambiental gracias a la suscripción de un convenio de cooperación técnica no reembolsable con el Banco de Desarrollo de América Latina (CAF). La herramienta completa permite evaluar, calificar y difundir buenas prácticas de diseño y construcción sustentable para la vivienda, con el fin de combatir los efectos del cambio climático, en torno a la construcción. El Centro Latinoamericano para la Competitividad y el Desarrollo Sostenible (CLACDS), del INCAE Business School, ha seguido con mucho interés la forma en que Mutualista Pichincha minimiza el impacto ambiental de las obras de construcción que financia, mediante el uso de la herramienta técnica SEA. En esa línea, Ecobanking, una división del CLACDS, contactó a Mutualista Pichincha para escribir un estudio de caso sobre el quehacer de la institución, promoviendo la construcción sustentable.

El objetivo final fue utilizar dicho caso en el curso en línea *Financiación de Vivienda Verde* lanzado al mercado en octubre del 2015 y dirigido en particular a oficiales del sector financiero.

El estudio de caso se titula: “MUTUALISTA PICHINCHA- Construyendo ladrillo sobre ladrillo, un modelo para la financiación de vivienda verde en Latinoamérica”.

UTILIZACIÓN DE LA HERRAMIENTA A NIVEL LOCAL

Con el fin de minimizar el impacto ambiental de las obras de construcción en todas las fases del ciclo de vida de una edificación, mediante la aplicación de criterios de consumo de energía, utilización de materiales de menor impacto y bienestar dentro del espacio habitado, Mutualista Pichincha evaluó los proyectos inmobiliarios propios y en asociación, para identificar e implementar mejoras mediante el sistema SEA, a fin de que a futuro sus proyectos puedan obtener mejores puntajes y vayan incorporando los criterios de sostenibilidad ambiental en la construcción.

Con este criterio, en alianza con la empresa privada, impulsó la promoción del edificio Amazonas Parc, con los objetivos de: posicionar el primer edificio certificado bajo los estándares de la herramienta SEA; otorgar los beneficios adecuados a los clientes detallados en el siguiente cuadro; y, hacer atractivo al público en general las bondades de las prácticas de construcción sustentable.





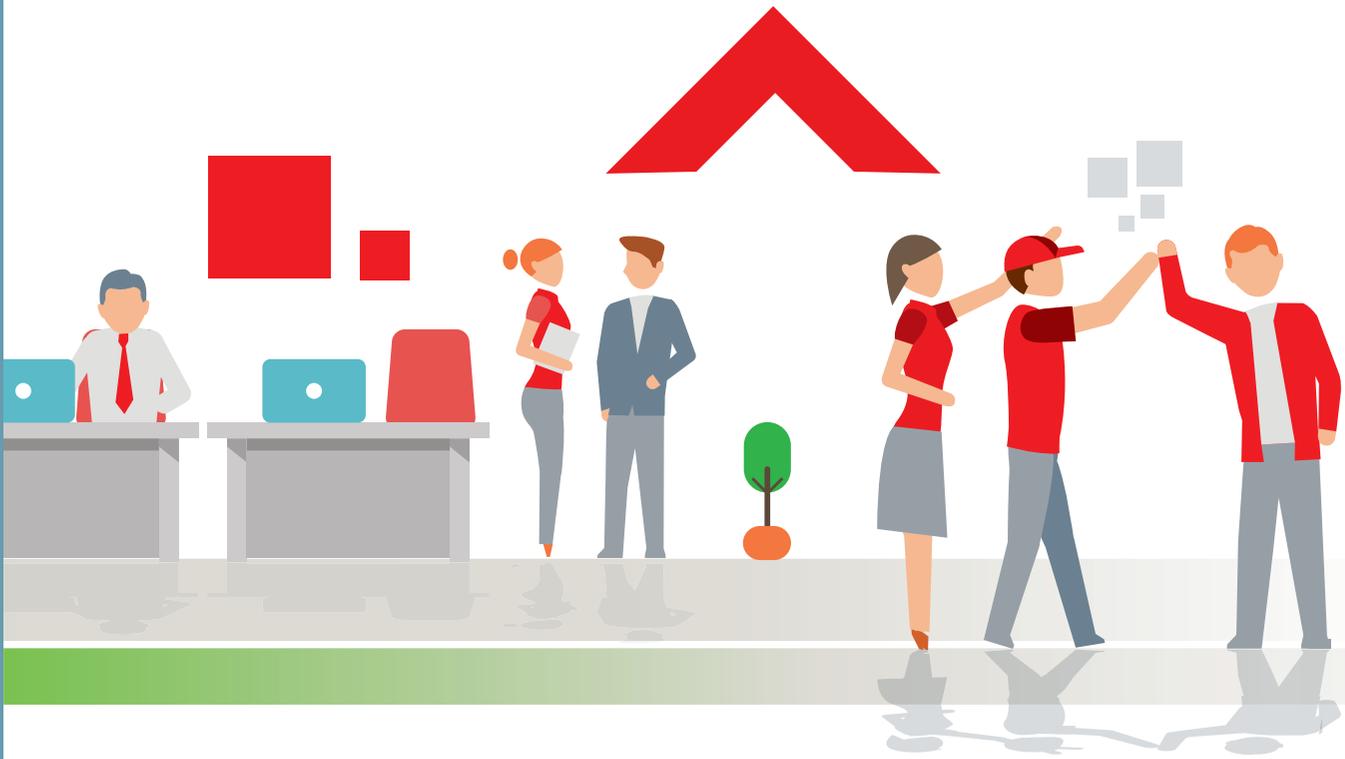
En cuanto a la construcción del edificio Zattere, promocionado durante el 2015 bajo las características recogidas en el SEA, su expectativa de comercialización no alcanzó el punto de equilibrio debido a la crisis del sector de la construcción, razón por la que el proyecto no se ejecutó.

CLAÚSULA EN CONTRATOS DE CRÉDITO PARA EL CUMPLIMIENTO DE LEYES AMBIENTALES Y DE DDHH

Se procedió a la aprobación de una *Cláusula de Derechos Humanos y Ambientales* presentada por el Departamento Legal de Mutualista Pichincha para que ésta sea incluida en los contratos de créditos de consumo y vivienda. La cláusula pretende comprometer a los beneficiarios de crédito cumplir las leyes ambientales y de derechos humanos vigentes.



TALENTO HUMANO



5

El replanteamiento de la estructura organizacional buscó generar la suficiente rentabilidad, eficiencia y productividad, todas ellas medidas a través de indicadores de desempeño, carga laboral, hora promedio laborada y grado de ajuste con el perfil del cargo.



**PREPARÁNDONOS
PARA EL FUTURO**



Grupo de colaboradores de Mutualista Pichincha



Gestión para alcanzar productividad y eficiencia

Ante la compleja contracción económica que ha sufrido el país en estos últimos años y, dentro de ésta, la crisis vivida por los sectores inmobiliario y financiero en los cuales se desenvuelve Mutualista Pichincha, al igual que muchas otras organizaciones afines, esta institución se vio en la necesidad de reestructurar no solamente su giro de negocios, sino también su estructura orgánica funcional y de personal, a fin de cumplir con uno de sus principales objetivos: mantener

su sólida situación patrimonial encarando de manera sostenida la compleja realidad económica del país. Así, la gestión de Talento Humano se enfocó en alinear su cadena de valor con los nuevos objetivos institucionales.

El replanteamiento de su estructura organizacional buscó generar la suficiente rentabilidad, eficiencia y productividad, todas ellas, medidas a través de indicadores de desempeño, carga laboral, hora promedio laborada y grado de ajuste con el perfil del



cargo. Para ello, entre otras de las principales medidas, redujo su nómina laboral en un 25.6%. Es así como se produjo una disminución de 140 empleados, cerrando al final de año con 405 colaboradores, a nivel nacional.

Los procesos de desvinculación del personal se realizaron de la manera más profesional, respetuosa y técnica, indemnizando a los empleados desvinculados, en cabal cumplimiento de las disposiciones legales vigentes.

A continuación, se exponen los modelos de gestión relacionados al talento humano, implementados en su Dirección de Talento Humano, así como en las diferentes áreas institucionales.

MODELO DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO

El *Modelo de Gestión de Talento Humano* fue replanteado en respuesta a las necesidades de la institución, tomando como base la cadena de valor, la cual fue levantada por primera vez en la organización. Se actualizaron y crearon políticas, procesos y procedimientos alineados con las mejores prácticas para cada uno de los macro procesos definidos en la cadena de valor del talento humano. Esto se lo hizo con el objetivo de guiar y estandarizar a nivel organizacional la práctica de gestión de talento humano, bajo la responsabilidad de cada gerente, jefe y supervisor de área.

En 2016 se crearon las siguientes Políticas Institucionales de Recursos Humanos, con sus respectivos procesos y procedimientos:

1. Políticas de Planificación de Talento Humano
2. Políticas de Incorporación
3. Política de Compensación Salarial
4. Políticas de Beneficios a Empleados
5. Políticas de Permanencia de Talento Humano
6. Política de Desvinculación

MODELO DE GESTIÓN DEL NEGOCIO INMOBILIARIO

Para mediados del 2016 el negocio inmobiliario replanteó su modelo de negocio y de gestión cambiando el servicio que se prestaba desde el Departamento de Ventas y Mandato hacia un modelo diferente, sin dependencia laboral. El replanteamiento fue una propuesta del Área Inmobiliaria. Desde la Dirección de



Talento Humano se apoyó en la revisión y redefinición de descriptivos de funciones y perfiles, y, la realización de un nuevo levantamiento de carga de trabajo para 29 posiciones que forman la nueva estructura del negocio inmobiliario.

MODELO DE GESTIÓN DE TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN (TI)

Se rediseñó la estructura del Área de Tecnología de la Información, mediante la definición de un nuevo modelo de gestión de TI, determinado por un consultor externo, quien fue contratado por la Dirección Operaciones y Tecnología. Desde Talento Humano se reconstruyó el organigrama, con perfiles por cada cargo, valoración y niveles de responsabilidad. Se definió la metodología para evaluación y postulación de candidatos, necesaria para poblar la nueva estructura con candidatos internos. Así se llevó a cabo el concurso, llegando a definir los ocupantes para cada posición. Para la implementación del nuevo modelo de gestión y la transición de la estructura actual hacia la nueva, se deberá construir y ejecutar el cronograma de transición planteado.

MODELO DE GESTIÓN DEL NEGOCIO FINANCIERO

Para finales del tercer trimestre del 2016 se detectó la ne-

cesidad de replantear la estructura del Área de Operaciones, al pasar ésta a formar parte de la actual Gerencia de Operaciones y Tecnología. Así también, se replanteó la estructura del negocio financiero, posterior a la desvinculación realizada en el mes de septiembre.

INCORPORACIÓN DE TALENTO

La incorporación de talento humano comprende los procesos de reclutamiento, selección, contratación e inducción del recurso humano, encaminados a incorporar empleados competentes y con potencial para acompañar el desarrollo de la planificación estratégica de Mutualista Pichincha.

En el 2016, se realizaron 19 selecciones y contrataciones de personal que cubrieron las siguientes posiciones fijas vacantes dentro de la organización: 11 cajeros, 2 generadores de demanda, 1 oficial de negocios, 2 jefes de recuperación, 1 analista de estrategia y desarrollo de los negocios, 1 gerente de Agencia Ibarra y 1 bodeguero.

Durante este año se contrataron 25 estudiantes universitarios para que realicen pasantías en la institución, reforzando su aprendizaje en áreas afines a su especialización e incluyéndolos en el medio laboral con un proyecto específico.

Adicionalmente, se realizaron 82 horas de inducción al personal.

COMPENSACIÓN

La administración salarial o compensación comprende los procesos de la valoración de cargos, análisis de equidad interna y competitividad externa, definición de bandas salariales para cada cargo y la aplicación de estos procesos en la remuneración de los empleados.

A mediados del 2016, se reestructuró el proceso de pago de la remuneración variable, quedando de la siguiente manera: pago trimestral del 50% del valor alcanzado como resultante de la evaluación de desempeño; y, el 50% restante, se acumula para ser pagado a finales de año siempre y cuando se cumpla con el objetivo de rentabilidad, definido para cada ejercicio económico.

Asimismo, a partir del tercer trimestre, el pago de variable en el Canal Comercial (agencias locales y regionales) se lo efectuó bajo el mismo esquema de cálculo de remuneración variable establecido para toda la organización.

BENEFICIOS

Los beneficios al personal son regalías y ventajas que las organizaciones conceden a la totalidad o parte de los empleados. Están constituidos por un paquete de servicios ofrecidos por la organización, estrechamente relacionados con aspectos de responsabilidad social.

LOS PRINCIPALES BENEFICIOS A EMPLEADOS CON QUE OPERA MUTUALISTA PICHINCHA SON:

- Anticipo de quincena, sueldos y décimo tercero
- Años de servicio
- Servicio de almuerzos
- Servicio de atención médica
- Parqueaderos
- Uniforme del personal
- Seguro de asistencia médica y vida
- Subsidio a empleados para centros de desarrollo infantil
- Villas vacacionales

5937
Horas de
capacitación



Por otra parte, se reconocieron por años de servicio a 98 empleados: 33 por cumplir 5 años, 31 por cumplir 10 años, 27 por cumplir 15 años, 2 por cumplir 20 años, 4 por cumplir 30 años y 1 por superar los 35 años de servicio a la organización.

PERMANENCIA

Los procesos de permanencia buscan que los empleados desarrollen sus actividades y cumplan los objetivos planteados acor-

de a sus funciones, de manera óptima, para que así contribuyan al crecimiento y sostenibilidad de la institución.

En el 2016, se incentivó la carrera profesional de 32 empleados, quienes fueron promovidos internamente. Se realizaron 2 *assessments centers* para la selección del Gerente del Negocio Financiero y para el Oficial Operativo de Cumplimiento, posiciones que fueron asignadas internamente.

CLASIFICACIÓN DE LOS EMPLEADOS POR SU PERMANENCIA

< 1 año	16
1 a 3 años	81
3 a 5 años	64
>5 años	244
PROMEDIO AÑOS DE SERVICIO	10 años

CAPACITACIÓN

Se efectuaron 5 937 horas de capacitación en 56 eventos realizados con 1003 participantes. Entre los talleres más importantes realizados este año constan: 13 talleres de *Manejo del Cambio*

que fueron desarrollados a nivel nacional por nuestros capacitadores internos, mayormente; y, 14 talleres de *Producto Final Valioso*, realizados a nivel nacional por un proveedor externo.



INVERSIÓN EN CAPACITACIÓN	US\$64755.80
NÚMERO DE PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN EMPRENDIDOS	56
NÚMERO DE HORAS DE CAPACITACIÓN	5937
PROMEDIO DE HORAS DE FORMACIÓN POR EMPLEADO	14.66
PROMEDIO DE HORAS DE FORMACIÓN GÉNERO FEMENINO	6.11
PROMEDIO DE HORAS DE FORMACIÓN GÉNERO MASCULINO	6.77

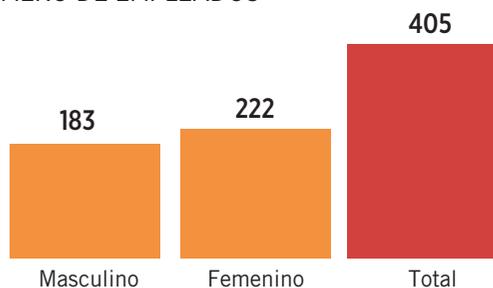
NÚMERO DE HORAS DE FORMACIÓN POR CATEGORÍA LABORAL

		%
DIRECTORIO	247	4.16
EJECUTIVOS	96	1.62
GERENTES	52	0.88
JEFES	185	3.12
COORDINADORES	490	8.25
ANALISTAS	312	5.26
OFICIALES	2527	42.56
ASISTENTES	1632	27.49
AUXILIARES	396	6.67
	5937	100.0



Otros indicadores talento humano

NÚMERO DE EMPLEADOS



NÚMERO DE EMPLEADOS DE ACUERDO A SU EDUCACIÓN

Primaria	11
Secundaria	232
Superior	146
Post Grado	16

NÚMERO DE EMPLEADOS RELACIONADOS CON OPERACIONES DE CAPTACIÓN Y CRÉDITO 171

ACCIONES FRENTE AL TERREMOTO



6

Mutualista Pichincha, ante las terribles consecuencias que trajo consigo el terremoto del 16 de abril, ofreció albergues y casas seguras para los damnificados en tiempo oportuno.



**FUIMOS PARTE
DE LA SOLUCIÓN**

reuniones



El pasado 16 de abril nuestro país fue sorprendido por un terremoto de 7.8 grados que afectó seriamente a las provincias de Manabí y Esmeraldas. Éste ha sido uno de los más fuertes y destructivos que el Ecuador ha soportado, dejando sin vida a cientos de personas y a miles de damnificados sin vivienda, entre otras graves consecuencias.

Ante esta tragedia, Mutualista Pichincha, a través de su Área Inmobiliaria, se solidarizó con las poblaciones afectadas y gestionó con el Municipio de Pedernales la donación de un terreno y el mejoramiento de suelo del mismo, para efectuar la donación de

un albergue. Éste constó de dos alas, cada una de 168 metros cuadrados, con un total de 10 dormitorios y un área de baños, a fin de atender a aproximadamente 60 personas damnificadas. Fue construido con el sistema constructivo sismo resistente, Casa Lista.

La donación tuvo un valor de US\$ 53.660,96. El 12% de este valor fue asumido por los colaboradores de la institución y miembros del Directorio, mientras que la diferencia fue un aporte solidario de la entidad.

Es meritorio decir que estos albergues estuvieron listos para

Albergues

entregados en
tiempo récord

Familias beneficiadas de los albergues construidos con nuestro sistema industrializado sismo resistente Casa Lista en la ciudad de Pedernales, tras el terremoto del 16 de abril de 2016



su uso antes del 30 de abril, esto es menos de 15 días después del terremoto. Así, Mutualista Pichincha fue pionera en el país en la oferta solidaria -gratuita- de soluciones habitacionales, bajo un concepto constructivo de vivienda adecuada, segura y con servicios básicos -agua potable, alcantarillado, energía eléctrica-.

Asimismo, a través de su Fundación Bien-Estar, llevó a cabo varias acciones sociales, habiéndose destacado dos: la primera, muy puntual, en cuanto brindó acompañamiento social a las familias que ocuparon el albergue, a fin de que pudieran organizarse y convivir de buena manera y así evitar mayores crisis sociales, propia de una convivencia en situaciones de emergencia. La segunda, más general pero altamente significativa, co-organizó con el Club Rotario de Quito Colonial dos macro eventos de sensibilización y conocimiento de acciones emprendidas en Chile cuando fue sorprendida años atrás por un terremoto y un tsunami. Estos eventos se llevaron a cabo con la colaboración de las Cámaras de la Producción, a los pocos días del terremoto, con la participación de los representantes de la Fundación Desafío Chile, ante más de 600 empresarios, en Quito y Guayaquil.

Adicionalmente, por medio de la Dirección Inmobiliaria construyó 100 casas de interés social ubicadas en el sector Ubirrios, gracias a la suscripción de un convenio con el Municipio de Manta y a la donación de la empresa *DK Management*.

OTRAS ACCIONES IMPORTANTES EMPRENDIDAS POR MUTUALISTA PICHINCHA

- Apoyó la construcción/reconstrucción de viviendas de algunos de sus clientes afectados.
- Impulsó la reactivación económica, mediante la construcción de farmacias, locales comerciales y villas vacacionales en las zonas afectadas, en apenas 90 días de ocurrida la tragedia.
- Instrumentó programas de flexibilización de los mecanismos de financiamiento de la tarjeta de crédito, para todos aquellos clientes afectados en las zonas de desgracia.
- Implementó la campaña interna “Échale una mano a Ecuador”, a fin de obtener fondos para continuar con la ayuda a los damnificados que perdieron su vivienda.

100 casas de interés social construidas

- Participó en ferias orientadas a la reconstrucción, ofreciendo sus sistemas constructivos sismo resistentes HORMI2 y Casa Lista, para la edificación de soluciones habitacionales, locales comerciales y demás infraestructura pública y privada, altamente seguras.

- Gestionó de forma permanente con municipios de los cantones afectados, a fin de ofrecer soluciones y alternativas dentro de los planes de reconstrucción.

- Visitó en dos ocasiones al personal de las agencias afectadas de Manabí para brindar acompañamiento, apoyo psicológico y revisión médica.

- Provisionó de medicamentos para el personal y los familiares de las agencias afectadas.

- Realizó un *coaching* de manejo post terremoto dirigido a empleados y familiares.

Mutualista Pichincha, desde su Área Inmobiliaria y con el apoyo de su Fundación Bien-Estar, continuará durante el año 2017 promoviendo acciones importantes como parte de los procesos de reconstrucción, dando preferencia a las familias con menores recursos económicos, mediante la dotación de vivienda definitiva, digna, sismo resistente y con acompañamiento social.



Locales comerciales construidos en la ciudad de Pedernales con sistema constructivo sismo resistente Casa Lista.

GRI

Índice de contenido GRI G4

**CONTENIDOS BÁSICOS GENERALES**

Contenidos Básicos Generales	Página o referencia externas o directas	Pacto Mundial
ESTRATEGIA Y ANÁLISIS		
G4-1	9,11	
G4-2	9,11, 34	
PERFIL DE LA ORGANIZACIÓN		
G4-3	15,17	
G4-4	17,48 www.mutualistapichincha.com	
G4-5	23	
G4-6	23 Mutualista Pichincha solo tiene operaciones en Ecuador	
G4-7	15, 17, 18	
G4-8	23,38	
G4-9	23	
G4-10	23	Principio 6
G4-11	23, Mutualista Pichincha no cuenta con sindicatos, tiene una asociación de empleados	Principio 3
G4-12	23, 29, 60	
G4-13	20	
G4-14	No procede el principio de precaución para Mutualista Pichincha	
G4-15	19, 20	
G4-16	29, 57	
ASPECTOS MATERIALES Y COBERTURA		
G4-17	12	
G4-18	12, 13	
G4-19	13	
G4-20	13	
G4-21	13	
G4-22	13	
G4-23	13 Esta memoria se basa en asuntos materiales definidos en el 2015	
PARTICIPACIÓN DE LOS GRUPOS DE INTERÉS		
G4-24	27, 28, 29	
G4-25	25, 27, 28, 29	
G4-26	27, 28, 29, 73	
G4-27	25, 28, 29	
PERFIL DE LA MEMORIA		
G4-28	12	
G4-29	12 Año 2015	

G4-30	12. Presentaciones Anuales	
G4-31	12	
G4-32	12	
G4-33	12. Este año Mutualista Pichincha ha decidido no verificar externamente su memoria	
GOBIERNO		
G4-34	17,18,20,21	
G4-37	17,25	
G4-38	17,18,20,21	
G4-39	17	
G4-40	17	
G4-42	19	
G4-45	18,20,21	
G4-46	17,18	
G4-47	17,18	
G4-48	12	
G4-49	17 https://www.mutualistapichincha.com/documents/10184/343029/anexo_gobiernocorporativoabril.pdf	
ÉTICA E INTEGRIDAD		
G4-56	20,22	Principio 10

Contenidos básicos específicos

Información sobre el enfoque de gestión e Indicadores	Página o referencias externas o directas	Omisiones identificadas	Justificación de posibles omisiones	Motivos para omitir esta información	Pacto Mundial
CATEGORÍA: ECONOMÍA					
ASPECTO MATERIAL: DESEMPEÑO ECONÓMICO					
G4-DMA	23,37				Principio 7
G4-EC1	36,37				
G4-EC2	61				
G4-EC4	47,48				
ASPECTO MATERIAL: PRÁCTICAS DE ADQUISICIÓN					
G4-DMA	29				
G4-EC9	29	a. Indique que porcentaje del presupuesto para adquisiciones en los lugares con operaciones significativas se destina a proveedores locales (por ejemplo, porcentaje de productos y	La información no está disponible	No se cuenta con información cuantitativa de gastos en proveedores, la información será recolectada en el 2017	

		servicios que se adquieren en el ámbito local)			
CATEGORÍA: MEDIO AMBIENTE					
ASPECTO MATERIAL: MATERIALES					
G4-DMA	60				
G4-EN1	61	a. Indique el peso o el volumen total de los materiales empleados para producir y embalar los principales productos y servicios de la organización durante el periodo objeto de la memoria. Distinga entre: - materiales no renovables; y - materiales renovables	El contenido básico o una parte del contenido no son aplicables	Mutualista Pichincha recoge como asunto material en temas de Medio ambiente su Sistema de Evaluación Ambiental, que está dirigido a sus procesos constructivos con proveedores de estos servicios, por tanto no entrega datos de consumo interno	Principio 7 Principio 8
ASPECTO MATERIAL: ENERGÍA					
G4-DMA	60				
G4-EN3	61	a. Indique el consumo total de combustible de fuentes no renovables, en julios o múltiplos de julio, y especifique el tipo de combustible. b. Indique el consumo total de combustible de fuentes renovables, en julios o múltiplos de julio, y especifique el tipo de combustible	El contenido básico o una parte del contenido básico no son aplicables	Mutualista Pichincha recoge como asunto material en temas de Medio ambiente su Sistema de Evaluación Ambiental, que está dirigido a sus procesos constructivos con proveedores de estos servicios, por tanto, no entrega datos de consumo interno	Principio 7, Principio 8
ASPECTO MATERIAL: AGUA					
G4-DMA	60				
G4-EN8	61	a. Indique el valor total de captación de agua de las siguientes fuentes: aguas superficiales, entre otras el agua procedente de humedales, ríos, lagos y océanos; aguas subterráneas;	El contenido básico o una parte del contenido básico no son aplicables	Mutualista Pichincha recoge como asunto material en temas de Medio ambiente su Sistema de Evaluación Ambiental, que está dirigido a sus procesos constructivos con proveedores de estos servicios, por tanto,	



		aguas pluviales captadas directamente y almacenadas por la organización; aguas residuales de otra organización; y suministro de agua municipal o de otras empresas de aguas.		no entrega datos de consumo interno.	
G4-EN9	61. Mutualista Pichincha no afecta ninguna fuente de agua en sus procesos internos ni en procesos constructivos de viviendas a través de sus proveedores				Principio 8
G4-EN10	61	a. Indique el volumen total de agua que la organización ha reciclado o reutilizado. b. Indique el volumen total de agua reciclada y reutilizada por la organización, en términos de porcentaje del agua total captada de acuerdo con el Indicador G4-EN8	El contenido básico o una parte del contenido básico no son aplicables	Mutualista Pichincha recoge como asunto material en temas de Medio ambiente su Sistema de Evaluación Ambiental, que está dirigido a sus procesos constructivos con proveedores de estos servicios, por tanto, no entrega datos de consumo interno	Principio 8
ASPECTO MATERIAL: EMISIONES					
G4-DMA					
G4-EN15	60 61	a. Indique las emisiones directas brutas del GEI (Alcance 1) en toneladas métricas de CO2 equivalente, sin considerar el comercio de derechos de emisión, es decir, la compra, venta o transferencia de derechos y compensaciones. b. Indique qué gases se han incluido en el cálculo (CO2, CH4, N2O, HFC, PFC, SF6, NF3 o todos ellos). c. Indique las emisiones de CO2 biogénico en toneladas métricas	El contenido básico o una parte del contenido básico no son aplicables	Mutualista Pichincha recoge como asunto material en temas de Medio ambiente su Sistema de Evaluación Ambiental, que está dirigido a sus procesos constructivos con proveedores de estos servicios, por tanto no entrega datos de consumo interno.	Principio 7 Principio 8



		de CO2 equivalente, independientemente de las emisiones directas brutas de GEI (Alcance 1)			
ASPECTO MATERIAL: EFLUENTES Y RESIDUOS					
G4-DMA	60				
G4-EN23	61	a. Indique el peso total de los residuos peligrosos y no peligrosos, según los siguientes métodos de eliminación: reutilización; reciclaje; compostaje; recuperación, incluida la recuperación energética; incineración (combustión masiva); inyección en pozos de profundidad; vertedero; almacenamiento in situ; y otros (que debe especificar la organización informante)	El contenido básico o una parte del contenido básico no son aplicables	Mutualista Pichincha recoge como asunto material en temas de Medio ambiente su Sistema de Evaluación Ambiental, que está dirigido a sus procesos constructivos con proveedores de estos servicios, por tanto, no entrega datos de consumo interno.	Principio 8
ASPECTO MATERIAL: PRODUCTOS Y SERVICIOS					
G4-DMA	60				
G4-EN27	60,61	a. Informe de forma cuantitativa del grado de mitigación del impacto ambiental de los productos y servicios durante el periodo objeto de la memoria. b. Si se facilitan cifras orientadas al uso, indique los supuestos subyacentes respecto a los patrones de consumo o los factores de normalización.	El contenido básico o una parte del contenido básico no son aplicables	Mutualista Pichincha recoge como asunto material en temas de Medio ambiente su Sistema de Evaluación Ambiental, que está dirigido a sus procesos constructivos con proveedores de estos servicios, por tanto, no entrega datos de consumo interno	Principio 7 Principio 8 Principio 9
ASPECTO MATERIAL: EVALUACIÓN AMBIENTAL DE LOS PROVEEDORES					
G4-DMA	29				
G4-EN32	60				Principio 8
G4-EN33	60				Principio 8



CATEGORÍA: DESEMPEÑO SOCIAL
 SUBCATEGORÍA: PRÁCTICAS LABORALES Y TRABAJO DIGNO
 ASPECTO MATERIAL: EMPLEO

G4-DMA	20,65				
G4-LA1	67,69				Principio 6

ASPECTO MATERIAL: CAPACITACIÓN Y EDUCACIÓN

G4-DMA	68				Principio 6
G4-LA9	68				Principio 6
G4-LA11	68				Principio 6

ASPECTO MATERIAL:
 IGUALDAD DE RETRIBUCIÓN ENTRE MUJERES Y HOMBRES

G4-DMA	65				
G4-LA13	66,67				Principio 6

SUBCATEGORÍA: DERECHOS HUMANOS
 ASPECTO MATERIAL: INVERSIÓN

G4-DMA	20				
G4-HR1	61				Principio 2

ASPECTO MATERIAL: NO DISCRIMINACIÓN

G4-DMA	20				
G4-HR3	22,58. Para nuestros grupos de interés interno (colaboradores) es el código de ética el que rige los valores institucionales y la solución a conflictos de esta naturaleza, si es que llegaren a ocurrir				Principio 6



ASPECTO MATERIAL: MEDIDAS DE SEGURIDAD			
G4-DMA	20		
G4-HR7	20		Principio 1
ASPECTO MATERIAL: EVALUACIÓN DE LOS PROVEEDORES EN MATERIA DE DERECHOS HUMANOS			
G4-DMA	29		
G4-HR10	29		Principio 2
SUBCATEGORÍA: SOCIEDAD ASPECTO MATERIAL: COMUNIDADES LOCALES			
G4-DMA	57		
G4-S01	34, 36, 58, 73		Principio 1
G4-S02	60		
ASPECTO MATERIAL: LUCHA CONTRA LA CORRUPCIÓN			
G4-DMA	22		
G4-S03	22		Principio 10
G4-S04	22, 48		Principio 10
G4-S05	22		Principio 10
ASPECTO MATERIAL: POLÍTICA PÚBLICA			
G4-DMA	43, 53		
G4-S06	Mutualista Pichincha no realiza aportes a partidos políticos		Principio 10
ASPECTO MATERIAL: EVALUACIÓN DE LA REPERCUSIÓN SOCIAL DE LOS PROVEEDORES			
G4-DMA	29		
G4-S09	29		
SUBCATEGORÍA: RESPONSABILIDAD SOBRE PRODUCTOS ASPECTO MATERIAL: SALUD Y SEGURIDAD DE LOS CLIENTES			
G4-DMA	52		
G4-PR1	43, 44, 50, 52		
G4-PR2	44, 52		



ASPECTO MATERIAL: ETIQUETADO DE LOS PRODUCTOS Y SERVICIOS

G4-DMA	49		
G4-PR3	50, 52, 73		
G4-PR4	52		
G4-PR5	43, 44		

ASPECTO MATERIAL: COMUNICACIONES DE MARKETING

G4-DMA	43		
G4-PR7	45		

ASPECTO MATERIAL: PRIVACIDAD DE LOS CLIENTES

G4-DMA	43		
G4-PR8	45. No ha existido reclamos al respecto		

ASPECTO MATERIAL: CUMPLIMIENTO REGULATORIO

G4-DMA	43. No han existido multas al respecto		
G4-PR9	45		

Suplemento Sectorial Servicios Financieros

SUBCATEGORÍA: RESPONSABILIDAD SOBRE PRODUCTOS

FS1	53		
FS2	60		
FS3	60,61		
FS4	20, 60		
FS5	57,60		
FS6	39		
FS7	39, 47		
FS8	47		
FS9	60		
FS16	29		

SUBCATEGORÍA: SOCIEDAD

FS14	29		
------	----	--	--



Mutualista Pichincha
¿Tienes un sueño? Construyámoslo.

Concepto gráfico y diseño
Harold Palacios /GPV BRAND
www.gpvbrand.com
Fotografía
Xavier Jácome
Wilson Jibaja
Impresión
Imprenta Mariscal

ESTADOS FINANCIEROS MUTUALISTA PICHINCHA 2016

<https://www.mutualistapichincha.com/web/guest/informacion-financiera>

INDICADORES DE GOBIERNO CORPORATIVO

https://www.mutualistapichincha.com/documents/10184/343029/anexo_gobiernocorporativoabril.pdf

INFORME DE GESTIÓN DE RIESGOS

https://www.mutualistapichincha.com/documents/10184/343056/informede_calificacion.pdf



Quisieramos conocer su opinión sobre la presente memoria.
Agradecemos sus comentarios.

Fundación Bien- Estar, o vía correo electrónico a fundacion.bienestar@mutualistapichincha.com, ó ingresando a nuestra página web: www.mutualistapichincha.com, Memoria de Sostenibilidad 2016, en ella encontrará la encuesta para ser llenada en línea.

El formulario lleno por favor enviarlo a nuestras oficinas (18 de septiembre E4-161 y Juan León Mera) en sobre dirigido a

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 PERFIL INSTITUCIONAL es			
La presentación sobre GRUPOS DE INTERÉS es			
La presentación sobre FINANZAS Y NEGOCIOS es			
La presentación sobre SOCIAL Y AMBIENTAL es			
La presentación sobre TALENTO HUMANO es			
La presentación sobre ACCIONES FRENTE AL TERREMOTO 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.







Síguenos en:

www.mutualistapichincha.com



55
AÑOS