



**ESPE**  
UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS  
INNOVACIÓN PARA LA EXCELENCIA

**VICERRECTORADO DE INVESTIGACIÓN Y VINCULACIÓN  
CON LA COLECTIVIDAD**

**MAESTRIA EN FINANZAS EMPRESARIALES  
VII PROMOCIÓN**

**TESIS DE GRADO MAESTRIA EN FINANZAS EMPRESARIALES**

**TEMA: “ANÁLISIS DE RENTABILIDAD Y CONTINUIDAD DE LA LÍNEA  
DE TARJETA DE CRÉDITO DENTRO DE MUTUALISTA PICHINCHA”**

**AUTOR: LARREÁTEGUI MALDONADO, XAVIER OSWALDO**

**DIRECTOR: ING. MOSQUERA, MARCO**

**SANGOLQUÍ, DICIEMBRE DEL 2013**

## **CERTIFICACIÓN**

Certifico que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por el Señor Xavier Oswaldo Larreátegui Maldonado como requerimiento parcial a la obtención del Título de **MAGÍSTER EN FINANZAS EMPRESARIALES**.

Quito, 11 de Diciembre de 2013

---

**Ing. Marco Mosquera**

**DIRECTOR DE PROYECTO**

## **AUTORÍA DE RESPONSABILIDAD**

Yo, Xavier Oswaldo Larreátegui Maldonado, declaro bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de mi autoría; que no ha sido previamente presentada para ningún grado o calificación profesional; y, que he consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

A través de la presente declaración cedo mis derechos de propiedad intelectual correspondientes a este trabajo, a la Escuela Politécnica del Ejército, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, por su Reglamento y por la normatividad institucional vigente.

---

**Xavier Oswaldo Larreátegui Maldonado**

## **AUTORIZACIÓN**

Yo, Xavier Oswaldo Larreátegui Maldonado, autorizo a la Escuela Politécnica del Ejército para que el presente trabajo titulado “Análisis de rentabilidad y continuidad de la línea de Tarjeta de Crédito dentro de Mutualista Pichincha” pueda ser publicada en la Biblioteca Virtual de la Escuela Politécnica del Ejército.

---

**Xavier Oswaldo Larreátegui Maldonado**

## **DEDICATORIA**

Con todo mi amor a mi hija Camila, quien cada día llena mi vida de mucha felicidad e inspiración constante.

A mis padres, a quienes tengo presente todos los pasos de mi vida. Han inculcado en mí valores que llevo en cada una de mis acciones; fuente de amor, apoyo y sabios consejos que han orientado mi camino. Todo mi amor y respeto para ellos.

## **AGRADECIMIENTOS**

Quedo para siempre agradecido con mis padres, quienes me brindaron apoyo incondicional a lo largo de toda mi vida personal, estudiantil y profesional.

A mis profesores y director de tesis, quienes han sido guía importante durante esta nueva etapa de estudios.

A mi familia, amigos y a todas las personas que, de una u otra forma, me apoyaron en mis estudios y elaboración de tesis, y de manera muy especial a Camila quien ha sido mi fuente de inspiración y motivación para culminar este nuevo reto.

## ÍNDICE DE CONTENIDO

<b>CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN AL PROYECTO DE GRADO.....</b>	<b>2</b>
1.1 TÍTULO DEL PROYECTO DE GRADO .....	2
1.2 ÁREA DE INFLUENCIA.....	2
1.3 JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA DEL PROBLEMA A RESOLVER.....	3
1.4 OBJETIVO GENERAL .....	4
1.5 OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	5
1.6 METAS DEL PROYECTO.....	5
 <b>CAPÍTULO 2: ASPECTOS GENERALES DE LA EMPRESA .....</b>	 <b>7</b>
2.1 ANTECEDENTES .....	7
TIPO DE EMPRESA.....	7
RESEÑA HISTÓRICA DE LA EMPRESA.....	9
BASE LEGAL.....	9
2.2 FILOSOFÍA EMPRESARIAL .....	15
MISIÓN .....	15
VISIÓN.....	15
VALORES CORPORATIVOS.....	15
2.3 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL .....	16
ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL .....	16
DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES.....	16
2.4 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.....	21
2.5 CALIFICACIÓN DE RIESGO .....	21

<b>CAPÍTULO 3: ANÁLISIS SITUACIONAL .....</b>	<b>23</b>
<b>3.1 ANÁLISIS DEL ENTORNO.....</b>	<b>23</b>
<b>TARJETA DE CRÉDITO EN EL SISTEMA FINANCIERO.....</b>	<b>23</b>
<b>TASAS DE INTERÉS .....</b>	<b>31</b>
<b>3.2 ANÁLISIS INTERNO.....</b>	<b>44</b>
<b>MERCADO OBJETIVO .....</b>	<b>44</b>
<b>PRODUCTOS FINANCIEROS .....</b>	<b>48</b>
<b>PRODUCTOS INMOBILIARIOS.....</b>	<b>56</b>
<b>ESTRUCTURA FINANCIERA .....</b>	<b>58</b>
<b>RESULTADOS FINANCIEROS.....</b>	<b>63</b>
<b>INDICADORES FINANCIEROS .....</b>	<b>66</b>
<b>3.3 FODA .....</b>	<b>67</b>
<b>CAPÍTULO 4: TARJETA DE CRÉDITO.....</b>	<b>71</b>
<b>4.1 TARJETA DE CRÉDITO – MARCO TEÓRICO Y LEGAL.....</b>	<b>71</b>
<b>CONCEPTOS GENERALES DE TARJETA DE CRÉDITO .....</b>	<b>71</b>
<b>ACTORES EN EL PROCESO DE TARJETA DE CRÉDITO ...</b>	<b>72</b>
<b>REGULACIÓN Y ORGANISMOS DE CONTROL.....</b>	<b>75</b>
<b>4.2 TARJETA DE CRÉDITO EN MUTUALISTA PICHINCHA.....</b>	<b>82</b>
<b>PARTICIPACIÓN DEL PRODUCTO DENTRO DE LA</b>	
<b>EMPRESA.....</b>	<b>83</b>
<b>MOROSIDAD DE LA CARTERA DE TARJETA DE</b>	
<b>CRÉDITO.....</b>	<b>87</b>

<b>POLÍTICAS Y PROCESO DE TARJETA DE CRÉDITO DENTRO DE LA INSTITUCIÓN .....</b>	<b>89</b>
<b>CARACTERÍSTICAS Y TIPOS DE TARJETA DE CRÉDITO ..</b>	<b>94</b>
<b>IMPACTO ECONÓMICO – FINANCIERO.....</b>	<b>104</b>
<b>IMPACTO DE LAS REGULACIONES EMITIDAS QUE AFECTAN A TARJETA DE CRÉDITO.....</b>	<b>140</b>
<b>ANÁLISIS DEL COSTO / BENEFICIO DE MANTENER O TERMINAR CON LA LÍNEA DE TARJETA DE CRÉDITO ....</b>	<b>150</b>
<b>CAPÍTULO 5: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....</b>	<b>171</b>
<b>5.1 CONCLUSIONES.....</b>	<b>171</b>
<b>5.2 RECOMENDACIONES .....</b>	<b>179</b>
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>183</b>

## LISTADO DE CUADROS

Cuadro 1: Calificaciones de Riesgo de Mutualista Pichincha.....	22
Cuadro 2: Tarjetas de Crédito principales emitidas por marca.....	25
Cuadro 3: Participación de Tarjetas de Crédito principales emitidas por marca .....	27
Cuadro 4: Tarjetas de Crédito principales emitidas por entidad .....	28
Cuadro 5: Participación de Tarjetas de Crédito principales emitidas por entidad .....	29
Cuadro 6: Montos Promedio de Captaciones.....	46
Cuadro 7: Agencias de Mutualista Pichincha .....	47
Cuadro 8: Indicadores Financieros.....	67
Cuadro 9: Saldos de Cartera de Mutualista Pichincha .....	85
Cuadro 10: Variación de los Saldos de Cartera .....	86
Cuadro 11: Evolución del número de tarjetas de crédito.....	97
Cuadro 12: Número de Transacciones con Tarjeta de Crédito Mutualista Pichincha .....	98
Cuadro 13: Consumos con Tarjeta de Crédito Mutualista Pichincha	99
Cuadro 14: Promedio por Tipo de Consumo .....	99
Cuadro 15: Porcentaje de Uso de Cupo – Número de Tarjetas .....	102
Cuadro 16: Porcentaje de Uso de Cupo – Saldo de Utilización de Cupo.....	102
Cuadro 17: Fondos Tarjetahabientes .....	105
Cuadro 18: Comisiones Mastercard.....	106
Cuadro 19: Provisiones de Cartera – Contable .....	107
Cuadro 20: Castigos de Cartera – Pérdidas en Ventas de Cartera.	108
Cuadro 21: Provisiones de Cartera – Ajustado .....	109
Cuadro 22: Honorarios Profesionales .....	111
Cuadro 23: Suministros Diversos .....	112
Cuadro 24: Impresión y Entrega de Estados de Cuenta .....	114
Cuadro 25: Servicios Básicos.....	115
Cuadro 26: Gasto Colocación de Seguros .....	116

Cuadro 27: Servicio de Operaciones Mastercard.....	117
Cuadro 28: Intereses – Crédito Rotativo .....	119
Cuadro 29: Intereses – Crédito Diferido .....	121
Cuadro 30: Intereses por Mora.....	122
Cuadro 31: Comisiones por Cobranza .....	123
Cuadro 32: Comisiones por Compras .....	124
Cuadro 33: Administración de Cartera .....	126
Cuadro 34: Entrega de Estados de Cuenta.....	127
Cuadro 35: Certificados de Tarjeta de Crédito .....	128
Cuadro 36: Consumo Gasolineras .....	129
Cuadro 37: Afiliaciones y Renovaciones .....	130
Cuadro 38: Reposición de Tarjetas .....	132
Cuadro 39: Avances de Efectivo .....	133
Cuadro 40: Comisión Colocación de Seguros.....	134
Cuadro 41: Modelo de Resultados y Rentabilidad de Tarjeta de Crédito.....	136
Cuadro 42: Índice de Patrimonio Técnico.....	144
Cuadro 43: Comparación – Cambios de Calificación de Cartera ....	145
Cuadro 44: Proyección de Resultados y Rentabilidad de Tarjeta de Crédito.....	147
Cuadro 45: Proyección de Resultados y Rentabilidad de Tarjeta de Crédito aplicando estrategias planteadas.....	162
Cuadro 46: Flujo de la Proyección de Resultados sin aplicar estrategias.....	168
Cuadro 47: Flujo de la Proyección de Resultados con estrategias planteadas.....	168

## LISTADO DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Organigrama Estructural de Mutualista Pichincha .....	16
Gráfico 2: Tarjetas de Crédito principales emitidas por marca .....	26
Gráfico 3: Participación de Tarjetas de Crédito principales emitidas por marca .....	27
Gráfico 4: Participación de Tarjetas de Crédito principales emitidas por entidad .....	30
Gráfico 5: Tasas de Interés Segmento Productivo Corporativo.....	37
Gráfico 6: Tasas de Interés Segmento Productivo Empresarial.....	38
Gráfico 7: Tasas de Interés Segmento Productivo PYMES .....	39
Gráfico 8: Tasas de Interés Segmento Consumo.....	40
Gráfico 9: Tasas de Interés Segmento Microcrédito Minorista.....	41
Gráfico 10: Tasas de Interés Segmento Microcrédito Acumulación Simple .....	42
Gráfico 11: Tasas de Interés Segmento Microcrédito Acumulación Ampliada .....	42
Gráfico 12: Tasas de Interés Segmento Vivienda .....	43
Gráfico 13: Monto de Créditos de Vivienda .....	45
Gráfico 14: Mapa de Cobertura de Mutualista Pichincha .....	47
Gráfico 15: Evolución de la Estructura Financiera de Mutualista Pichincha.....	58
Gráfico 16: Composición de la Estructura Financiera .....	59
Gráfico 17: Composición del Activo.....	60
Gráfico 18: Composición del Pasivo.....	61
Gráfico 19: Composición del Patrimonio .....	62
Gráfico 20: Evolución de Resultados .....	64
Gráfico 21: Composición de los Ingresos.....	65
Gráfico 22: Composición de los Egresos .....	66
Gráfico 23: Esquema General – Tarjeta de Crédito .....	75
Gráfico 24: Evolución de Saldos – Tarjeta de Crédito.....	83
Gráfico 25: Evolución de Saldos – Total Segmento de Consumo .....	84

Gráfico 26: Evolución de Saldos – Total Cartera.....	85
Gráfico 27: Evolución de Participación en Portafolio – Tarjeta de Crédito.....	87
Gráfico 28: Índice de Mora – Tarjeta de Crédito.....	88
Gráfico 29: Evolución del número de tarjetas de crédito activas .....	97
Gráfico 30: Fondos Tarjetahabientes .....	104
Gráfico 31: Comisiones Mastercard .....	106
Gráfico 32: Provisiones de Cartera – Contable .....	107
Gráfico 33: Castigos de Cartera – Pérdidas en Ventas de Cartera .	108
Gráfico 34: Provisiones de Cartera – Ajustado.....	109
Gráfico 35: Honorarios Profesionales.....	111
Gráfico 36: Suministros Diversos .....	112
Gráfico 37: Impresión y Entrega de Estados de Cuenta .....	113
Gráfico 38: Servicios Básicos.....	115
Gráfico 39: Gasto Colocación de Seguros .....	116
Gráfico 40: Servicio de Operaciones Mastercard .....	117
Gráfico 41: Intereses – Crédito Rotativo .....	119
Gráfico 42: Intereses – Crédito Diferido .....	120
Gráfico 43: Intereses por Mora.....	122
Gráfico 44: Comisiones por Cobranza .....	123
Gráfico 45: Comisiones por Compras .....	124
Gráfico 46: Administración de Cartera .....	125
Gráfico 47: Entrega de Estados de Cuenta.....	127
Gráfico 48: Certificados de Tarjeta de Crédito .....	128
Gráfico 49: Consumo Gasolineras .....	129
Gráfico 50: Afiliaciones y Renovaciones .....	130
Gráfico 51: Reposición de Tarjetas .....	131
Gráfico 52: Avances de Efectivo .....	133
Gráfico 53: Comisión Colocación de Seguros.....	134
Gráfico 54: Índice de Patrimonio Técnico.....	143
Gráfico 55: Pregunta 1 - Encuesta .....	152
Gráfico 56: Pregunta 2 - Encuesta .....	152

Gráfico 57: Pregunta 3 - Encuesta .....	153
Gráfico 58: Pregunta 4 - Encuesta .....	153
Gráfico 59: Pregunta 5 - Encuesta .....	154

## RESUMEN EJECUTIVO

Dentro del Sistema Financiero existe una diversidad de variables que afectan su entorno por lo cual es indispensable evaluar constantemente las estrategias utilizadas por las Instituciones Financieras. En los últimos años, entidades como la Junta Bancaria y la Superintendencia de Bancos y Seguros han tomado medidas que han afectado al Sistema Financiero y a Mutualista Pichincha cuyos ingresos se han visto disminuidos de manera importante en distintas líneas, entre las cuales se encuentra Tarjeta de Crédito. Mutualista Pichincha ha ofrecido a sus clientes el producto de tarjeta de crédito desde hace más de diez años, sin embargo, se ha mantenido como un producto complementario, sin un impulso mayor dentro de la institución. A pesar de esto, luego del estudio efectuado se pudo determinar que la línea de Tarjeta de Crédito ha generado una rentabilidad considerable con una contribución importante a los ingresos de Mutualista Pichincha. Sin embargo, las medidas regulatorias afectaron considerablemente al producto y a su rentabilidad. Si bien el producto sigue generando utilidad, es importante adoptar estrategias que mejoren su contribución a los resultados de la institución. Las estrategias planteadas buscan incrementar el volumen de ingresos y reducir gastos, lo cual permitiría no solamente retomar el nivel de utilidad observado hasta antes de las regulaciones sino incluso incrementarlo. El análisis de rentabilidad así como el estudio económico-financiero son fundamentales para ratificar la factibilidad de la aplicación de las mencionadas estrategias.

**Palabras Claves:**

- Tarjeta de Crédito
- Regulaciones
- Rentabilidad
- Estrategias
- Utilidad

## Análisis de rentabilidad y continuidad de la línea de Tarjeta de Crédito dentro de Mutualista Pichincha

El siguiente estudio se lo ha desarrollado partiendo de la necesidad de evaluar si la línea de Tarjeta de Crédito que Mutualista Pichincha mantiene efectivamente es rentable y genera beneficios para la institución. El Sistema Financiero es altamente dinámico y los productos y estrategias utilizadas por las instituciones del sector debe estar preparadas para adaptarse rápidamente a los cambios que se presenten. En el caso de Tarjeta de Crédito, el producto ha sufrido restricciones regulatorias muy significativas por lo cual es aún más importante realizar una evaluación técnica y detallada.

Para este efecto, se ha analizado la información financiera histórica de Mutualista Pichincha estudiando de manera profunda toda la data relacionada con Tarjeta de Crédito y así poder establecer con certeza la contribución que le ha representado a la institución, además de determinar estrategias que permitirían incrementar la rentabilidad del producto y proponer un modelo permanente de evaluación para el producto y para futuras valoraciones del mismo.

# **CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN AL PROYECTO DE GRADO**

## **1.1 TÍTULO DEL PROYECTO DE GRADO**

Análisis de rentabilidad y continuidad de la línea de Tarjeta de Crédito dentro de Mutualista Pichincha.

## **1.2 ÁREA DE INFLUENCIA**

El análisis sobre el impacto y contribución a los resultados que ha tenido la línea de Tarjeta de Crédito dentro de Mutualista Pichincha junto con un estudio del contexto actual de esta línea contribuirá de gran manera para alcanzar un conocimiento que permita tomar decisiones claves dentro de la organización pues desde hace varios años atrás Mutualista Pichincha incorporó este producto entre sus servicios, sin embargo, es necesario analizar si es rentable el hecho de continuar con esta línea en el ambiente y circunstancias en las que se desarrolla actualmente la Tarjeta de Crédito.

El área de influencia existente en la ejecución del presente estudio es la de Negocios Financieros pues es la encargada de los diferentes productos financieros de la institución y de velar por la rentabilidad o beneficio que le representan a la institución.

### **1.3 JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA DEL PROBLEMA A RESOLVER**

La rentabilidad y utilidades que genera cualquier empresa son fundamentales para su supervivencia y crecimiento. Esto se vuelve más crítico en una institución financiera misma que por su naturaleza debe ser rentable y solvente para que los recursos de los miembros de toda una sociedad se encuentren seguros. En una mutualista se vuelve aún más importante debido a las restricciones que tiene para incrementar su patrimonio, motivo por el cual las utilidades que produce son un elemento clave para el desarrollo de la empresa.

Mutualista Pichincha actualmente tiene alrededor de 16.000 clientes de tarjeta de crédito que representan una inversión y necesidad de fondeo de casi 10 millones de dólares. Las provisiones constituidas para esta cartera superan los 500 mil dólares lo cual representa más del 5% del saldo total de cartera invertida en Tarjeta de Crédito.

En esta instancia, es de gran importancia conocer la contribución y aporte que un producto le brinde a la empresa pues esto representará una mayor o menor utilidad global de la institución, con todas las repercusiones que esto genera.

El presente estudio servirá a los directivos de la organización para la toma de una importante decisión dentro de la organización pues determinará si la continuidad de la línea de Tarjeta de Crédito es igual de beneficiosa para la organización o si por las nuevas condiciones del macro y microambiente es mejor dejarla de utilizar.

En esta investigación se analizará íntegramente el balance de la institución para así identificar todas las cuentas relacionadas o derivadas del producto de tarjeta de crédito y entonces poder determinar el beneficio que este producto le genera a la empresa. De igual manera se examinarán las nuevas regulaciones que afectan a este producto para poder valorar el impacto que han tenido sobre el mismo y estar en capacidad de determinar si esta línea todavía representa un beneficio significativo para Mutualista Pichincha.

#### **1.4 OBJETIVO GENERAL**

Desarrollar un modelo para determinar la rentabilidad de la línea de Tarjeta de Crédito y efectuar un seguimiento del aporte a la utilidad institucional en el contexto actual y bajo las nuevas regulaciones que permita evaluar la continuidad del producto dentro de Mutualista Pichincha.

## **1.5 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Determinar la situación actual de la Institución y antecedentes del producto de Tarjeta de Crédito.
- Cuantificar y determinar el aporte del producto a la rentabilidad de la Institución en los tres últimos años.
- Determinar el efecto de las nuevas regulaciones emitidas por parte de las entidades de control y el impacto económico a la contribución del producto hacia Mutualista Pichincha.
- Analizar oportunidades, amenazas, debilidades y fortalezas que permitan establecer estrategias de mejora de la administración del producto.
- Proponer un modelo de evaluación financiera y proyecciones del producto así como de resultados de la propuesta de nuevas estrategias.

## **1.6 METAS DEL PROYECTO**

- Entregar un análisis de cada cuenta derivada de la línea de Tarjeta de Crédito dentro de los Estados Financieros de la empresa.
- Presentar un informe con los resultados financieros que el producto Tarjeta de Crédito le ha representado a la institución en los últimos años.

- Entregar un análisis de las nuevas regulaciones que se han dado sobre el Sistema Financiero y de su impacto en la línea de Tarjeta de Crédito dentro de la institución.
  
- Presentar el impacto de las de nuevas regulaciones y estrategias de mejora evaluadas a través de un modelo de análisis de proyecciones financieras.

## **CAPÍTULO 2: ASPECTOS GENERALES DE LA EMPRESA**

### **2.1 ANTECEDENTES**

#### **TIPO DE EMPRESA**

Tal como su nombre lo indica, Mutualista Pichincha pertenece al grupo de Mutualistas del Sistema Financiero Ecuatoriano. Una mutualista es una organización basada en el principio del mutualismo cuyo concepto más básico lo señala como la asociación entre individuos en la que estos obtienen beneficio común. También supone adhesión voluntaria, organización democrática, neutralidad institucional, entre otras características.

Este tipo de organizaciones tienen sus orígenes en el siglo XVIII en Birmingham, Inglaterra donde se generaban asociaciones orientadas a la construcción, con el compromiso por parte de sus socios de ahorrar periódicamente recursos para entregarlos a la sociedad, con el fin de crear un fondo destinado a la construcción de viviendas. Sin embargo, cuando todos sus miembros llegaban a obtener su vivienda, estas sociedades se terminaban, por lo que posteriormente apareció el concepto de Sociedad de Construcción Permanente donde conforme sus asociados conseguían su vivienda, existían nuevos miembros que ingresaban a la sociedad.

Posteriormente surgió un nuevo concepto denominado Banco Mutual de Ahorro cuya esencia consistía en ser una institución conservadora que brinde seguridad a sus asociados que impulse el ahorro entre personas de recursos limitados que consecuentemente podrían obtener crédito en condiciones más favorables, manteniendo siempre un fin social en la operación de la compañía.

Al igual que en sus inicios, actualmente el enfoque principal de las mutualistas es la vivienda y la generación de crédito hipotecario.

El propósito de una mutualista es recaudar fondos de sus clientes y canalizarlos para poder proporcionar servicios a ellos mismos. En esta instancia, la razón de ser de una mutualista hasta hace muy poco tiempo era generar recursos solamente para beneficio de sus asociados pues no tenían accionistas externos a quienes deba generar retorno frente a una inversión, o repartir dividendos.

Las utilidades generadas en su ejercicio económico se mantenían dentro de la organización pues, además de no tener accionistas a quienes repartir dividendos, era la principal forma de incrementar su patrimonio y crecer como empresa para poder lograr y mantener una solidez que beneficie a sus asociados.

## **RESEÑA HISTÓRICA DE LA EMPRESA**

En la década de los 60s un grupo de ciudadanos encabezados por el Doctor Roque Bustamante Cárdenas, mentalizador y promotor de la formación de Mutualista Pichincha, basados en el decreto Ley de Emergencia N° 23 publicado el 23 de Mayo de 1961, conformó y fundó Mutualista Pichincha, entidad privada que en sus inicios operó rigiéndose a la Ley del Banco Ecuatoriano de la Vivienda y Mutualistas. Su primer Presidente de Directorio fue el promotor de su creación, Doctor Roque Bustamante Cárdenas, mientras que el Presidente de la República del Ecuador de ese momento, el Doctor José María Velasco Ibarra, además de haber sido el autor del decreto bajo el cual se pudo fundar la empresa, también fue el primer cliente en aperturar una cuenta de ahorros en la institución, confirmando así su intención de incentivar la instauración de un sistema mutual que contribuya al financiamiento y adquisición de vivienda dentro del país.

Mutualista Pichincha inicia su atención al público el día Miércoles 01 de Noviembre de 1961.

## **BASE LEGAL**

Mutualista Pichincha, cuya Razón Social es Asociación Mutualista de Ahorro y Crédito para la Vivienda "Pichincha" es una Institución Financiera

Privada que pertenece al Sistema Financiero del Ecuador y que tiene como base legal la siguiente:

### **Ley General de Instituciones del Sistema Financiero**

“Esta Ley regula la creación, organización, actividades, funcionamiento y extinción de las instituciones del sistema financiero privado, así como la organización y funciones de la Superintendencia de Bancos, entidad encargada de la supervisión y control del sistema financiero, en todo lo cual se tiene presente la protección de los intereses del público.

Las asociaciones mutualistas de ahorro y crédito para la vivienda, así como las instituciones de servicios financieros, entendiéndose por éstas a los almacenes generales de depósito, compañías de arrendamiento mercantil, compañías emisoras o administradoras de tarjetas de crédito, casas de cambio, corporaciones de garantía y retrogarantía, corporaciones de desarrollo de mercado secundario de hipotecas, que deberán tener como objeto social exclusivo la realización de esas actividades, quedarán sometidas a la aplicación de normas de solvencia y prudencia financiera y al control que realizará la Superintendencia dentro del marco legal que regula a dichas instituciones, en base a las normas que expida para el efecto.

La administración de las instituciones del sistema financiero privado estará a cargo del Directorio o del Consejo de Administración, según corresponda, y más organismos que determine su Estatuto.”<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Ley General de Instituciones del Sistema Financiero

Dentro de esta Ley, el Título XIII - DE LAS DISPOSICIONES ESPECIALES PARA LAS ASOCIACIONES MUTUALISTAS DE AHORRO Y CRÉDITO PARA LA VIVIENDA se enfoca de manera específica en las mutualistas, a las que define como instituciones financieras cuya actividad principal es la captación de recursos del público para destinarlos al financiamiento de la vivienda, construcción y el bienestar familiar de sus socios y clientes.

### **Reglamento de la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero**

El Reglamento tiene como objetivo aclarar, desarrollar o explicar los principios generales contenidos en la Ley para hacer más accesible su aplicación. Reglamento se entiende en forma general como un conjunto ordenado de reglas y conceptos que se dan por una autoridad competente para realizar la ejecución de una ley o para el régimen interior de una dependencia o corporación. Su sumisión a la Ley es absoluta, no puede suplir, contradecir o dejar sin efecto los preceptos plasmados en la Ley.

### **Estatuto**

En los Estatutos de Mutualista Pichincha, mismos que son normas y reglas con validez legal para la organización, se encuentran estipulados distintos aspectos sobre el manejo de la compañía, los cuales deben estar

en armonía con la Ley y las disposiciones del ente de control. Estos estatutos incorporan la naturaleza jurídica de la empresa, su constitución, denominación, objetivos, domicilio, duración así como sus derechos, facultades y operaciones. De igual manera, norma la organización interna de la empresa y su funcionamiento, al igual que los derechos y obligaciones de la Junta General de Socios, del Directorio y del representante legal de Mutualista Pichincha.

### **Gobierno Corporativo**

El Gobierno de la Mutualista Pichincha, estará a cargo de la Junta General de Socios o de Representantes de Socios, del Directorio y del Gerente General. La administración de la institución se encuentra a cargo del Directorio, la Comisión Ejecutiva y el Gerente General quien ejerce la representación legal de la compañía.

Hasta antes de la última regulación, la Junta General de Asociados la conformaban todas las personas que mantenían una libreta de ahorros en la institución y que cumplían los requisitos de Ley y estatutarios vigentes para participar y votar en las sesiones de la junta. Actualmente, con la nueva Ley expedida en el mes de Julio del año 2012, son socios de Mutualista Pichincha, las personas naturales o jurídicas que hayan adquirido certificados de aportación. Un Certificado de Aportación es aquel que representa la participación de los Socios en el capital social de la empresa, confiriéndoles derecho a voz y a un voto, independientemente del número de

certificados de aportación que cada socio tenga. Ninguna persona natural o jurídica podrá poseer en Certificados de Aportación, directa o indirectamente más allá del monto establecido por Ley. En ningún caso se restringirá el ingreso de nuevos Socios, así se haya alcanzado el monto mínimo del Capital Social, debido a su característica de variable e ilimitado.

El artículo 30 del Título III del Capítulo III de la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero cita lo siguiente: “La administración de las instituciones del sistema financiero privado estará a cargo del Directorio o del Consejo de Administración, según corresponda, y más organismos que determine su Estatuto.

Los miembros del directorio serán civil y penalmente responsables por sus acciones u omisiones en el cumplimiento de sus respectivas atribuciones y deberes.”<sup>2</sup>

Según la mencionada ley, el directorio, además cumplimiento de otras obligaciones legales y estatutarias, tiene como atribuciones y deberes lo siguiente:

a) Definir la política financiera y crediticia de la institución y controlar su ejecución;

b) Analizar y pronunciarse sobre los informes de riesgo crediticio, y la proporcionalidad y vigencia de las garantías otorgadas. Igualmente

---

<sup>2</sup> Ley General de Instituciones del Sistema Financiero.

procederá, en lo que sea aplicable, con las operaciones activas y pasivas que individualmente excedan del dos por ciento (2%) del patrimonio técnico;

c) Emitir opinión, bajo su responsabilidad, sobre los estados financieros y el informe de auditoría interna, que deberá incluir la opinión del auditor, referente al cumplimiento de los controles para evitar el lavado de dinero.

La opinión del directorio deberá ser enviada a la Superintendencia de Bancos siguiendo las instrucciones que ésta determine;

d) Conocer y resolver sobre el contenido y cumplimiento de las comunicaciones de la Superintendencia de Bancos referentes a disposiciones, observaciones, recomendaciones o iniciativas sobre la marcha de la institución; y,

e) Cumplir y hacer cumplir las disposiciones emanadas de esta Ley, de la Superintendencia de Bancos, de la Junta General y del mismo directorio.

El o los miembros del directorio y/o del Consejo de Administración que inobservaren lo dispuesto en este artículo serán sancionados por el Superintendente de Bancos con una multa de hasta dos mil unidades de valor constante (2000 UVCs), sin perjuicio de la responsabilidad penal a que su conducta diere lugar.

Los representantes legales y funcionarios de la institución financiera que hubieren sido previamente convocados deberán, salvo casos de fuerza mayor debidamente justificados, asistir obligatoriamente a las sesiones del directorio, únicamente con voz informativa.”

## **2.2 FILOSOFÍA EMPRESARIAL**

### **MISIÓN<sup>3</sup>**

La Misión de Mutualista Pichincha es “Entregar a nuestros clientes soluciones financieras e inmobiliarias eficientes ejecutadas con responsabilidad social empresarial”.

### **VISIÓN<sup>4</sup>**

La Visión de Mutualista Pichincha es “Vivienda y calidad de vida alcanzables para todos”.

### **VALORES CORPORATIVOS<sup>5</sup>**

Los Valores Corporativos de la empresa son los siguientes:

- Honestidad
- Equidad
- Lealtad
- Dedicación
- Confidencialidad
- Calidad de Servicio
- Responsabilidad Social Empresarial

---

<sup>3</sup> (MUTUALISTA PICHINCHA, 2012)

<sup>4</sup> (MUTUALISTA PICHINCHA, 2012)

<sup>5</sup> (MUTUALISTA PICHINCHA, 2012)

## 2.3 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

### ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL

Gráfico 1: Organigrama Estructural de Mutualista Pichincha



Fuente: Mutualista Pichincha

### DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES

- **Directorio:** Su objetivo es definir las estrategias del negocio, que serán ejecutadas por las áreas funcionales de la organización.
- **Unidad de Cumplimiento:** La Unidad de Cumplimiento que depende directamente del Directorio, a través del oficial de cumplimiento y su personal, es la principal encargada de proteger la entidad y de evitar la introducción de dineros, derechos y activos provenientes de actividades ilícitas, así como de coordinar y vigilar la observancia por parte de todos y

cada uno de los miembros de la institución, de las disposiciones legales y normativas, manuales y políticas internas, prácticas, procedimientos y controles.

- **Auditoría Interna:** Tiene como objetivo examinar y evaluar las actividades realizadas dentro de la Mutualista, así como asistir a sus miembros en el cumplimiento efectivo de sus responsabilidades, proporcionando análisis, valoraciones, recomendaciones y asesoramiento sobre las actividades realizadas, adicionalmente vigila que tanto los procedimientos de control interno, como los de prevención de lavado de activos, sean aplicados eficazmente por todas las áreas de la Mutualista. Sus áreas son auditoría, revisoría y control.

- **Gerencia General:** Su objetivo principal es dirigir las actividades ejecutivas, técnicas y administrativas de Mutualista Pichincha. Ejerce funciones de dirección, gestión, supervisión y coordinación con los demás órganos dependientes y actúa como vínculo entre el Directorio y la Institución.

- **Subgerencia General:** Responsable de los proyectos especiales, plan estratégico, presupuesto y planner; business intelligence, lavado de activos, responsabilidad social empresarial, proyecto de innovación. Será el enlace corporativo con otras instituciones públicas y privadas.

- **Gerencia de Riesgos:** Su objetivo es identificar, medir, controlar, mitigar y monitorear los riesgos inherentes al negocio, con el objetivo de definir el perfil de riesgo, el grado de exposición que la institución está dispuesta a asumir en el desarrollo del negocio y de los mecanismos de

cobertura, para proteger los recursos propios y de terceros que se encuentran bajo su control y administración.

- **Gerencia Legal:** Su objetivo es ser un soporte de todas las dependencias, oficinas y agencias de Mutualista Pichincha en temas legales, así como representar legalmente a la Mutualista y a la Gerencia General para la celebración de contratos, procesos judiciales y actos en general.

- **Dirección de Negocios Financieros:** Tiene como objetivo mantener vigentes los productos financieros controlando su competitividad y generación de ingresos. También encargado de procesar los negocios dentro de las normas y políticas establecidas.

- **Dirección de Canales:** Tiene como objetivo elaborar y ejecutar la planificación comercial y administración de las agencias locales y regionales, impulsando la acción comercial de las mismas y la prestación de servicios a los clientes. Elaborar y ejecutar la planificación comercial de la red de cajeros automáticos y canales virtuales, la comercialización del negocio inmobiliario en regionales y referidos de agencias locales, de acuerdo a las estrategias comerciales y la oferta de comercialización de Mutualista Pichincha, con el fin de ofrecer a los clientes de los diferentes segmentos, los productos y servicios adecuados a sus necesidades, garantizando el cumplimiento de los estándares de calidad que precisen y convertir a Mutualista Pichincha en líder de su mercado en imagen, participación, productos y calidad de servicio al cliente, de manera rentable.

- **Dirección de Negocios Inmobiliarios:** Responsable de la construcción de proyectos inmobiliarios, preparación y negociación de los

presupuestos de construcción y de la coordinación de recursos para el negocio inmobiliario.

- **Dirección de Finanzas, Administración y Compras:** Por una parte, es la encargada de mantener un manejo y control financiero de la Institución.

Los departamentos que integran esta función son:

Tesorería: Encargada del manejo y control de efectivo y flujo de fondos con el que cuenta la organización.

Contabilidad: Encargada del registro de las operaciones de Mutualista Pichincha, desde la elaboración de los comprobantes hasta la realización de los estados financieros.

Presupuesto y Control de Gestión: Encargada del manejo de la información gerencial, actualmente a través de la herramienta Planner.

Por otro lado, esta Dirección es la responsable de coordinar las áreas de Administración, Mantenimiento y Seguridad, además de ser el gestor de la compra de bienes y servicios de toda la institución.

- **Dirección de Talento Humano y Relaciones Institucionales:** Tiene como objetivo ser un departamento de soporte, alineado a la consecución de los objetivos estratégicos institucionales, que brinde apoyo y asesoría, dotando a la organización de mecanismos e instrumentos de dirección y prevención, en base a un trabajo en equipo eficiente y con una orientación a la calidad de servicio que permita el desarrollo personal y organizacional dentro de un ambiente laboral óptimo y productivo que promueva la identificación y compromiso de los funcionarios y colaboradores hacia la institución.

- **Gerencia de Servicio al Cliente:** Tiene como objetivo garantizar que la imagen de Mutualista Pichincha sea homogénea y que los mensajes comerciales emitidos por la institución lleguen a los asociados adecuadamente, así como también asegurar la calidad de los productos y servicios entregados al público.

- **Superintendencia Técnica:** Asesora técnica y financiera a las áreas de producción, negocios inmobiliarios, gerencia general, comisión de construcciones, planificación y comercial, en temas técnicos para el desarrollo de proyectos inmobiliarios.

- **Gerencia de Procesos y Tecnología:** Su objetivo es ofrecer a la institución métodos y sistemas que le permitan ser más productiva y eficiente en la consecución de sus objetivos. Los departamentos que la integran son:  
Procesos: Encargada del diseño funcional e implementación de procesos automáticos o manuales.

Desarrollo de Software: Encargada de implementar los servicios informáticos requeridos por la institución.

Infraestructura y Producción: Encargada del correcto funcionamiento de los equipos centrales, así como del análisis e implementación de tecnología innovadora para Mutualista Pichincha.

Soporte al Usuario: Encargada de brindar soporte a los usuarios.

## 2.4 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS<sup>6</sup>

- Canalizar la acción social a través de la Fundación Bienestar.
- Proveer productos Financieros e Inmobiliarios.
- Fomentar el crédito al migrante.
- Mantener el liderazgo como mayor emisor de procesos de titularización de cartera hipotecaria.
- Usar la tecnología como base para la diferenciación
- Transformarse en una organización con excelente servicio al cliente y enfoque en el negocio.
- Profundizar la cultura de Responsabilidad Social Empresarial, mediante la incorporación de programas que incluyan a los diferentes stakeholders (clientes, colaboradores, familiares, proveedores).

## 2.5 CALIFICACIÓN DE RIESGO

La Ley General de Instituciones del Sistema Financiero dictamina que las instituciones del sistema financiero deben tener una Calificación de Riesgo, misma que debe ser revisada por lo menos de manera trimestral, además debe ser realizada por calificadoras que hayan alcanzado un prestigio internacional y que hayan sido calificadas por la Junta Bancaria como idóneas.

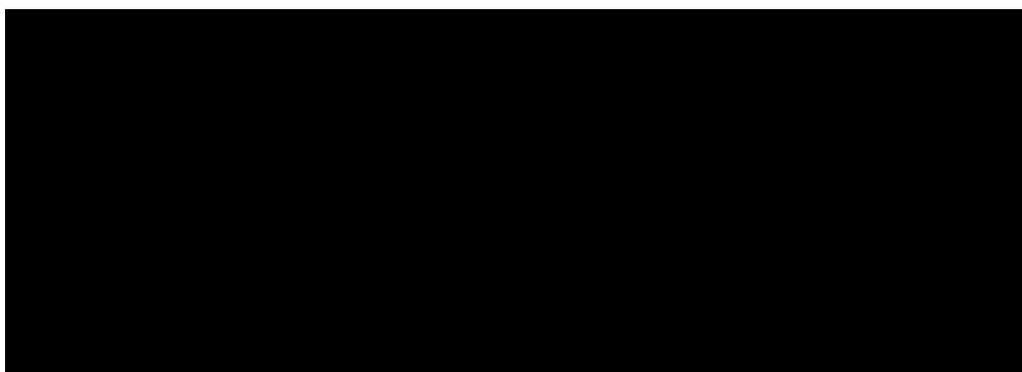
---

<sup>6</sup> Presentación Institucional Mutualista Pichincha

La calificadora de riesgos que la institución utiliza desde el año 2008 es Pacific Credit Rating (PCR) y la calificación de riesgo que Mutualista Pichincha tiene actualmente es AA, lo cual según la escala que la Superintendencia de Bancos y Seguros tiene para el efecto, significa lo siguiente: “La institución es muy sólida financieramente, tiene buenos antecedentes de desempeño y no parece tener aspectos débiles que se destaquen. Su perfil general de riesgo, aunque bajo, no es tan favorable como el de las instituciones que se encuentran en la categoría más alta de calificación.”<sup>7</sup>

En el año 2004, Mutualista Pichincha mejoró su calificación pasando de “A” a “AA-” y en el 2006 pasó de tener “AA-” a “AA”, calificación en la que se ha mantenido estable por 26 trimestres, es decir, más de 6 años y que le ha permitido permanecer entre las instituciones financieras mejor calificadas.

Cuadro 1: Calificaciones de Riesgo de Mutualista Pichincha



Fuente: Superintendencia de Bancos

---

<sup>7</sup> (SUPERINTENDENCIA DE BANCOS, 2013)

## **CAPÍTULO 3: ANÁLISIS SITUACIONAL**

### **3.1 ANÁLISIS DEL ENTORNO**

#### **TARJETA DE CRÉDITO EN EL SISTEMA FINANCIERO**

El producto de Tarjeta de Crédito tiene una importante debilidad en cuanto al acceso a información consolidada del mercado en el cual se desarrolla pues la Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador, quien es el ente regulador de este sector, ha dejado de publicar información oficial sobre este producto. De todas formas, existen publicaciones de otras fuentes que permiten vislumbrar el comportamiento que ha venido teniendo el producto.

En esta instancia, la revista digital El Financiero utilizando como fuente al Informe de Coyuntura Económica de la Facultad de Economía de la Universidad Católica Santiago de Guayaquil, a inicios del año 2012 publicó un artículo que señala que el volumen de financiamiento de las tarjetas de crédito desde enero a octubre 2011 alcanzó los 5.982 millones de dólares, representando un incremento del 20% con respecto al mismo período en su año precedente. El mencionado crecimiento es altamente considerable y demuestra la importancia que la tarjeta de crédito ha ganado para ser utilizado como medio de pago por las personas. El artículo señala también que las tarjetas Visa, Mastercard, Cuota Fácil y American Express, desde

Enero 2009 a Octubre 2011 incrementaron su número de usuarios en un promedio mensual de 1.5%, 1.4%, 1.12% y 0.01% respectivamente, mientras que Diners Club ha tenido una disminución de 0.35%. Adicionalmente, se menciona que a Octubre 2011 las provincias que tienen la mayor participación de tarjetas de crédito son Pichincha con un 46.5% y Guayas con un 31.7% del total nacional.

Por otra parte, El Comercio.com, en un artículo publicado el 14 de Junio del 2012 y tomando como fuente a un estudio contratado por la Asociación de Bancos Privados del Ecuador (ABPE), señala que “en el último año las operaciones de crédito han crecido en mayor medida en los segmentos medio y medio alto. Y es justamente en estos dos grupos de clientes donde las entidades financieras están apalancando su crecimiento. Así, el crecimiento de cartera de consumo en los segmentos medio (USD 3.000 a USD 5.000) y medio alto (USD 5.000 a USD 10.000) fue de un 42%, mientras que la entrega de tarjetas creció de una forma exponencial en más del 80% en un año”.

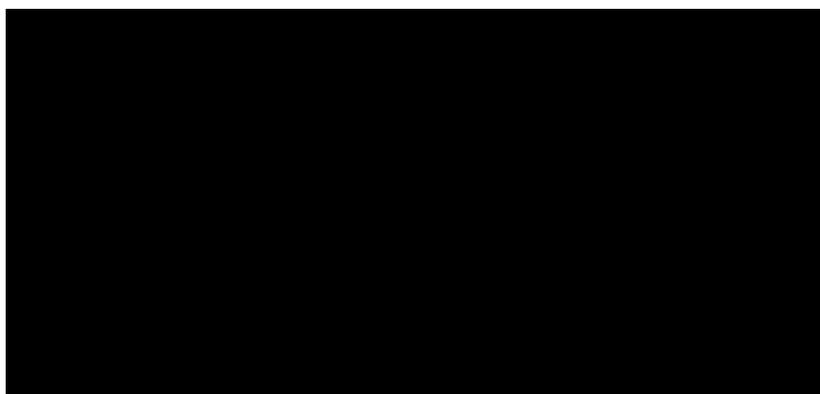
El artículo menciona también que entre enero 2011 y mayo 2012 las compras se pagan en un 57% con crédito corriente y lo demás se difiere ya sea con pagos fijos o cuotas mínimas. Los consumos corrientes principalmente se los realizan en supermercados y farmacias, seguido de artículos para autos, telefonía, comunicaciones, servicios públicos y restaurantes.

Además, señala que en enero del 2011, el 61% de la población tenía por lo menos una tarjeta de crédito, porcentaje que sube al 69.6% al cierre de ese año. Por su parte, quienes tenían dos tarjetas pasaron del 40.6% al 50% del total de tarjetahabientes, y quienes tenían tres tarjetas se incrementan del 26.4% al 33.5% en el mismo período. El total de tarjetahabientes se incrementa de 1.7 millones en el 2008 a 2.2 millones a finales del año 2011.

En base a estos dos estudios, se puede apreciar que el crecimiento que ha tenido el mercado de tarjeta de crédito en los últimos años es muy significativo y representa una importante oportunidad de negocio para quienes se encuentren involucrados en el mismo.

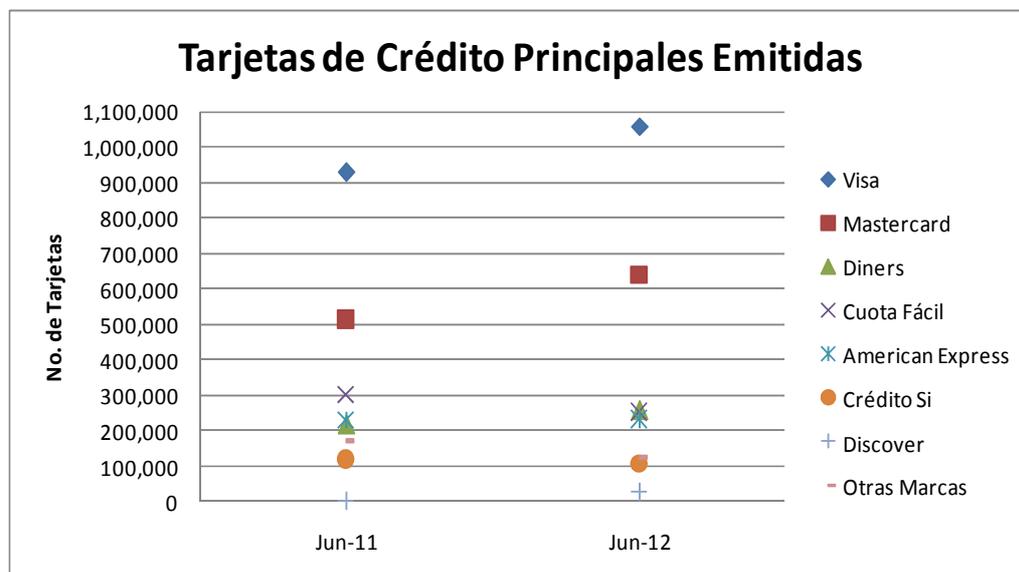
Adicionalmente, y a pesar de la poca información que se encuentra disponible en este mercado, a continuación se presentan algunos cuadros obtenidos de la Superintendencia de Bancos y Seguros que principalmente permiten observar la participación de las distintas marcas de tarjeta de crédito y de las entidades emisoras.

Cuadro 2: Tarjetas de Crédito principales emitidas por marca



Fuente: Superintendencia de Bancos

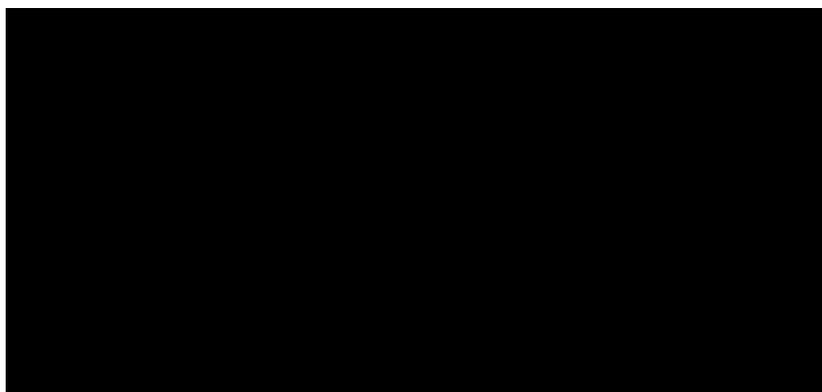
Gráfico 2: Tarjetas de Crédito principales emitidas por marca



Fuente: Superintendencia de Bancos

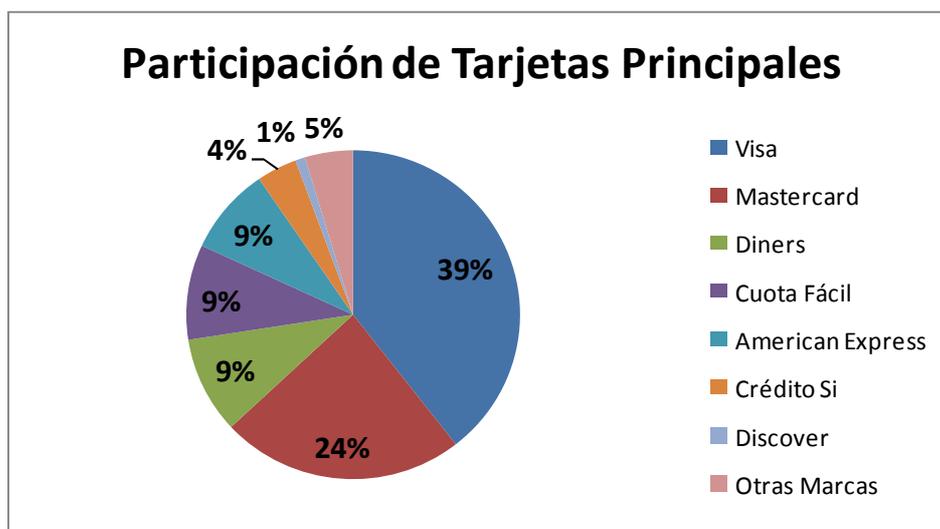
El cuadro y la gráfica permiten observar que la marca con el mayor número de tarjetas emitidas es Visa, con un total de 1'059.132 a Junio 2012, con un crecimiento del 14.16% con respecto a Junio 2011. En segunda posición se encuentra Mastercard con 636.880 tarjetas, pero logró un crecimiento del 24.42% en el mismo período, mientras que en tercer lugar se encuentra Diners que alcanzó 254.732 con un crecimiento con respecto al año precedente del 18.91%.

Cuadro 3: Participación de Tarjetas de Crédito principales emitidas por marca



Fuente: Superintendencia de Bancos

Gráfico 3: Participación de Tarjetas de Crédito principales emitidas por marca

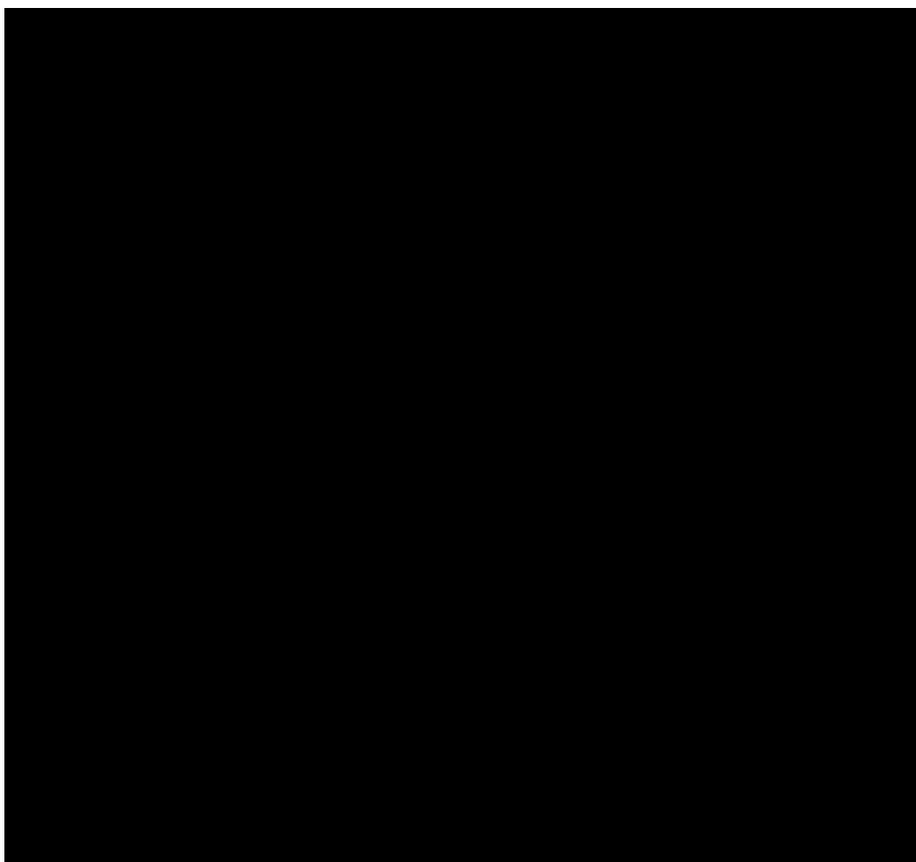


Fuente: Superintendencia de Bancos

En cuanto a la participación de cada una de las marcas, el cuadro y el gráfico presentados permiten corroborar lo indicado anteriormente y muestran que las dos marcas más importantes en lo que a número de tarjetas principales emitidas respecta son Visa (39%) y Mastercard (24%),

sumando entre las dos más del 63% del mercado. Adicionalmente, se puede observar que Cuota Fácil disminuye su participación de mercado en 2,80% mientras que ingresa un nuevo actor llamado Discover que bordea el 1% de participación de mercado.

Cuadro 4: Tarjetas de Crédito principales emitidas por entidad



Fuente: Superintendencia de Bancos

Con respecto a las entidades emisoras de tarjetas de crédito, la institución con un mayor número de tarjetas de créditos principales emitidas a Junio 2012 es Banco Pichincha con 591.696 tarjetas, seguido por

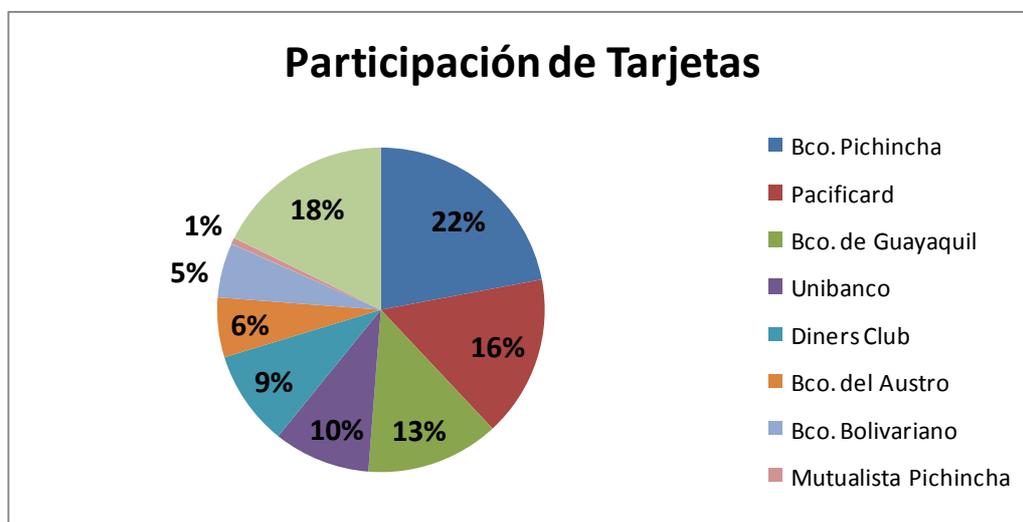
Pacificard con 430.071 y Banco de Guayaquil con 355.708 en los tres primeros lugares. Estas tres instituciones crecieron en el período Junio 2011 a Junio 2012 un 7.29%, 18.12% y 18.53% respectivamente. Por su parte, Mutualista Pichincha pasa de tener 17.090 a 17.429 en el mismo período, lo cual representa un crecimiento del 1.98% en número de tarjetas.

Cuadro 5: Participación de Tarjetas de Crédito principales emitidas por entidad



Fuente: Superintendencia de Bancos

Gráfico 4: Participación de Tarjetas de Crédito principales emitidas por entidad



Fuente: Superintendencia de Bancos

En relación a la participación que cada entidad tiene en el segmento anteriormente descrito, el Banco Pichincha representa un 22% de participación de mercado, Pacificard un 16%, y el Banco de Guayaquil un 13%. Con respecto a Mutualista Pichincha, a Junio 2012 alcanza una participación del 0.65%, menor al 0.69% de Junio 2011. Esta disminución en la participación de mercado se da debido a que, a pesar de que su número de tarjetas crece en un 1.98%, el total de las tarjetas analizadas crecen un 8.9% en el mismo período, es decir, Mutualista Pichincha tuvo un incremento menor al crecimiento del mercado lo cual provoca una pérdida en la participación que en este caso es del 0.04%.

## **TASAS DE INTERÉS**

La tasa de interés es el precio del dinero en el mercado financiero, mismo que se lo puede percibir como un costo o también como un beneficio, dependiendo si se lo ve desde la perspectiva del deudor o el acreedor de los recursos. Al igual que el precio de cualquier producto no financiero, cuando hay abundancia el precio (tasa) baja mientras que cuando hay escasez el precio sube, sin embargo, debido a que actualmente es el Banco Central del Ecuador quien regula las tasas activas, ya no hay mayor movimiento en la fluctuación de las tasas.

Existen dos tipos de tasas de interés: la tasa pasiva o de captación, es la que pagan los intermediarios financieros a los oferentes de recursos por el dinero captado; y la tasa activa o de colocación, es la que reciben los intermediarios financieros de los demandantes de recursos por los préstamos otorgados. La tasa activa es mayor a la tasa pasiva debido a que la diferencia que tiene frente a esta última, le permite al intermediario financiero cubrir los costos y gastos administrativos, además de brindarle un margen de utilidad. A esta diferencia se la conoce como margen de intermediación.

El sistema financiero tiene una estructura de costos diversa dependiendo del segmento de crédito al cual atienda, por lo cual se han establecido tasas de interés diferenciadas para los distintos segmentos de crédito. En esta

instancia, es importante tener claramente identificadas las diferentes clases de crédito existentes, por lo que a continuación se presentan las descripciones definidas para las operaciones de los intermediarios financieros.

- **Créditos Comerciales:** Se entiende por créditos comerciales todos aquellos otorgados a personas naturales o jurídicas destinados al financiamiento de actividades de producción y comercialización de bienes y servicios en sus diferentes fases, cuya fuente de pago constituyen los ingresos por ventas u otros conceptos redituables, directamente relacionados con la actividad financiada.

Asimismo, se incluirán los créditos concedidos a gobiernos seccionales y otras entidades del sector público.

Además, son las operaciones otorgadas a través de tarjetas de crédito con destino comercial, los créditos entre instituciones del sistema financiero y las operaciones de arrendamiento mercantil.

Este tipo de crédito se subdivide en tres segmentos:

- **Crédito Comercial Corporativo:** Son créditos directos y/o contingentes otorgados a personas naturales o jurídicas, destinados a financiar diversas actividades productivas y de comercialización a gran escala, con ingresos por ventas u otros conceptos redituables anuales, directamente relacionados con la actividad productiva y/o de comercialización, que en conjunto sean iguales o superiores a cinco millones de dólares de los Estados Unidos de

América (USD 5.000.000,00) y cuya fuente de pago provenga de dicha actividad.

- Crédito Comercial Empresarial: Son créditos directos y/o contingentes otorgados a personas naturales o jurídicas, destinados a financiar diversas actividades productivas y de comercialización a una menor escala que las empresas corporativas, con ingresos por ventas u otros conceptos redituables anuales, directamente relacionados con la actividad productiva y/o de comercialización, que en conjunto sean mayor o igual a un millón de dólares de los Estados Unidos de América (USD 1.000.000,00) y menores a cinco millones de dólares de los Estados Unidos de América (USD 5.000.000,00) y cuya fuente de pago provenga de dicha actividad.

- Crédito Comercial PYMES: Son créditos directos y/o contingentes otorgados a personas naturales o jurídicas, destinados a financiar diversas actividades productivas y de comercialización a una menor escala que el segmento empresarial, con ingresos por ventas u otros conceptos redituables anuales, directamente relacionados con la actividad productiva y/o de comercialización, que en conjunto sean mayor o igual a cien mil dólares de los Estados Unidos de América (USD 100.000,00) y menor a un millón de dólares de los Estados Unidos de América (USD 1.000.000,00) y cuya fuente de pago provenga de dicha actividad.

- **Crédito de Consumo:** Son créditos otorgados a personas naturales destinados al pago de bienes, servicios o gastos no relacionados con una actividad productiva, cuya fuente de pago es el ingreso neto mensual promedio del deudor, entendiéndose por éste el promedio de los ingresos brutos mensuales del núcleo familiar menos los gastos familiares estimados mensuales obtenidos de fuentes estables como: sueldos, salarios, honorarios, remesas y/o rentas promedios.

Generalmente se amortizan en función de un sistema de cuotas periódicas.

Todas las operaciones efectuadas a través del sistema de tarjetas de crédito a personas naturales, se considerarán créditos de consumo, siempre y cuando el destino del crédito sea el pago de bienes, servicios o gastos no relacionados con una actividad productiva. En el proceso de administración de créditos de consumo se deberá dar especial importancia a la política que la institución del sistema financiero aplique para la selección de los sujetos de crédito, a la determinación de la capacidad de pago del deudor y a la estabilidad de la fuente de sus recursos, provenientes de sueldos, salarios, honorarios, remesas, rentas promedios u otras fuentes de ingresos redituables, adecuadamente verificados por la institución del sistema financiero prestamista.

- **Microcrédito:** Es todo crédito no superior a veinte mil dólares de los Estados Unidos de América (USD 20.000,00) concedido a un prestatario,

persona natural o jurídica, con un nivel de ventas inferior a cien mil dólares de los Estados Unidos de América (US\$ 100.000,00), o a un grupo de prestatarios con garantía solidaria, destinado a financiar actividades en pequeña escala de producción, comercialización o servicios, cuya fuente principal de pago la constituye el producto de ventas o ingresos generados por dichas actividades, adecuadamente verificada por la institución del sistema financiero; y, cuyo saldo adeudado en el sistema financiero, incluyendo la operación que está siendo calificada o evaluada para su otorgamiento, no supere los cuarenta mil dólares de los Estados Unidos de América (US\$ 40.000,00).

En el caso de los sujetos de crédito que, cumpliendo las condiciones económicas anteriormente descritas, mantengan un saldo de deuda en el sistema financiero, incluyendo la operación que esté siendo calificada o evaluada para su otorgamiento, superior a los cuarenta mil dólares de los Estados Unidos de América (US\$ 40.000,00), dicha operación se entenderá como crédito PYMES.

Este tipo de crédito a su vez tiene tres clasificaciones:

- Microcrédito Minorista: (anteriormente llamado de Subsistencia) Son aquellas operaciones de crédito cuyo monto por operación y saldo adeudado en microcréditos a la institución financiera sea menor o igual a USD 3.000, otorgados a microempresarios que registran un nivel de ventas anuales inferior a USD 100.000, a trabajadores por cuenta propia o a un grupo de prestatarios con garantía solidaria.

- Microcrédito de Acumulación Simple: Son aquellas operaciones de crédito cuyo monto por operación y saldo adeudado en microcréditos a la institución financiera sea superior a USD 3.000 hasta USD 10.000, otorgados a microempresarios que registran un nivel de ventas anuales inferior a USD 100.000, a trabajadores por cuenta propia o a un grupo de prestatarios con garantía solidaria. Cuando el saldo adeudado en microcréditos supere los USD 3.000 pero no supere los USD 10.000, aunque el monto de la operación sea menor a USD 3.000, la operación pertenecerá a este segmento.

- Microcrédito de Acumulación Ampliada: Son aquellas operaciones de crédito superiores a USD 10.000, otorgados a microempresarios que registran un nivel de ventas anuales inferior a USD 100.000, a trabajadores por cuenta propia o a un grupo de prestatarios con garantía solidaria. Cuando el saldo adeudado en microcréditos supere los USD 10.000, indiferente del monto, la operación pertenecerá a este segmento.

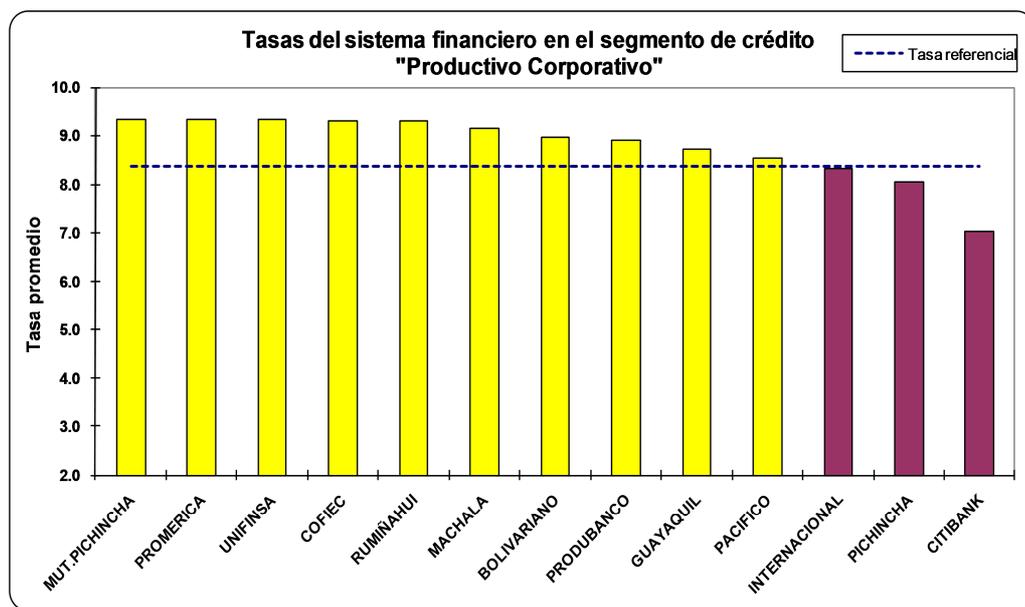
- **Crédito de Vivienda:** Son los créditos otorgados a personas naturales para la adquisición, construcción, reparación, remodelación y mejoramiento de la vivienda propia, siempre que se encuentren amparados con garantía hipotecaria, que abarca a la hipoteca directa a favor de una institución del sistema financiero y a los fideicomisos mercantiles de garantía de vivienda propia; y, que hayan sido otorgados al usuario final del inmueble, independientemente de la fuente de pago del deudor; caso contrario, se

considerarán como créditos comerciales, consumo o microcrédito, según las características del sujeto y su actividad.

También se incluyen en este grupo los créditos otorgados para la adquisición de terrenos, siempre y cuando sea para la construcción de vivienda propia y para el usuario final del inmueble.

A continuación se presentan varios gráficos que permiten observar la inclinación que actualmente tienen las tasas en los distintos segmentos, en las diferentes instituciones del Sistema Financiero ecuatoriano:

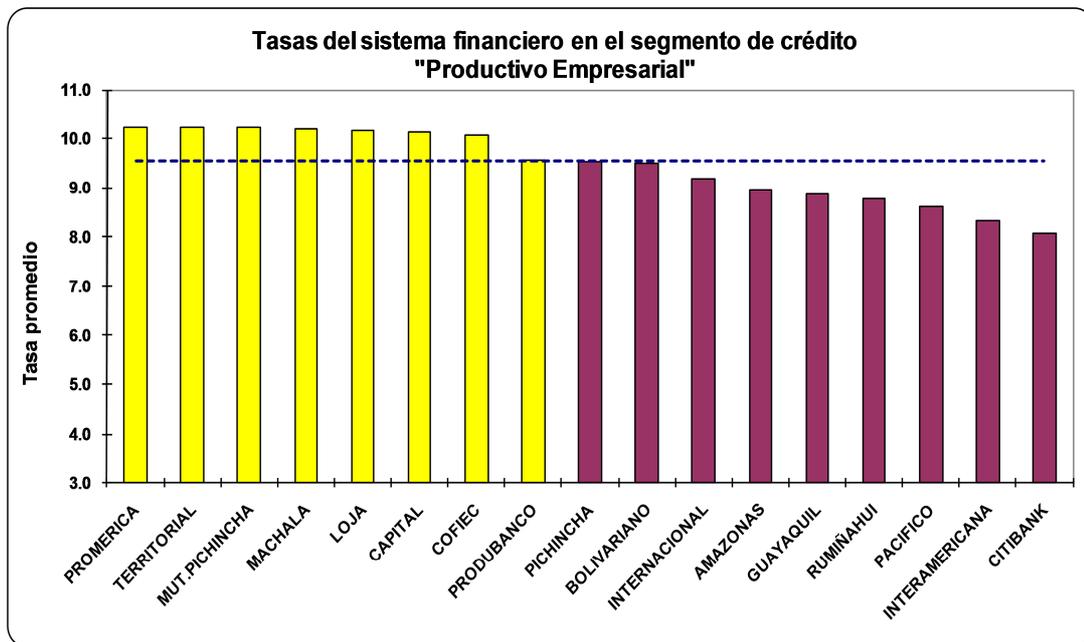
Gráfico 5: Tasas de Interés Segmento Productivo Corporativo



Fuente: Banco Central del Ecuador

En el segmento Productivo Corporativo la mayoría de entidades se encuentran por encima de la tasa referencial del segmento, sin embargo están por debajo de la tasa máxima permitida.

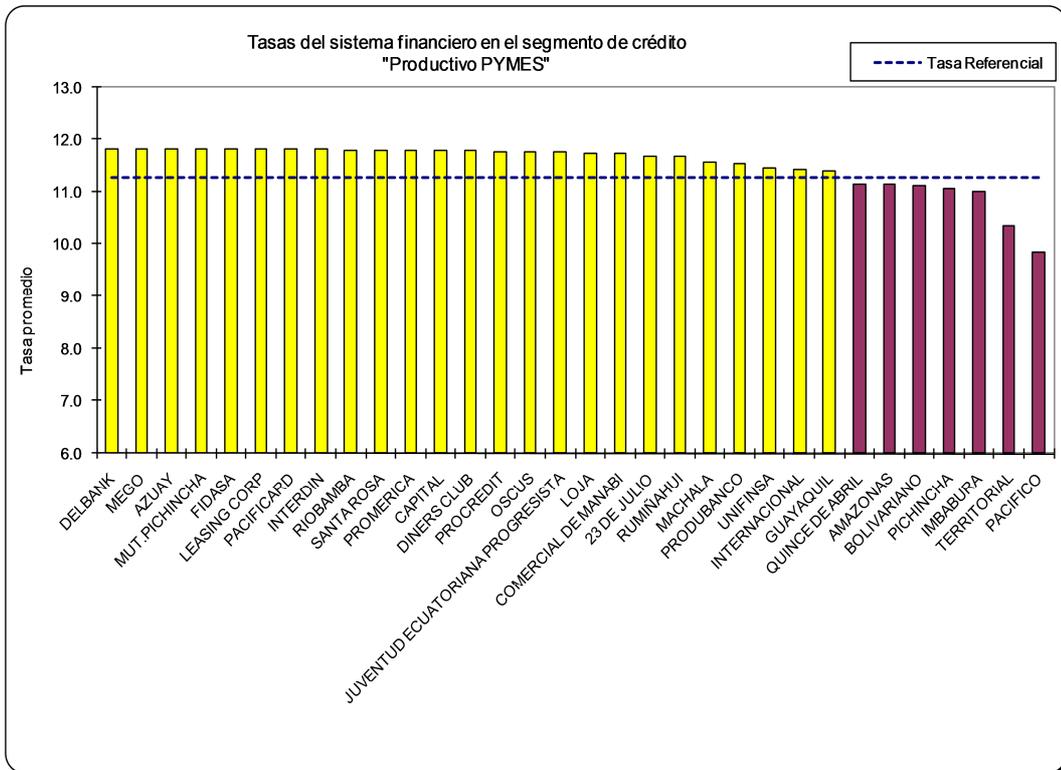
Gráfico 6: Tasas de Interés Segmento Productivo Empresarial



Fuente: Banco Central del Ecuador

En los créditos Productivo Empresarial, se puede observar que alrededor de la mitad de las principales instituciones financieras se encuentran por encima de la tasa referencial del segmento mientras que la otra mitad se sitúan por encima de la misma.

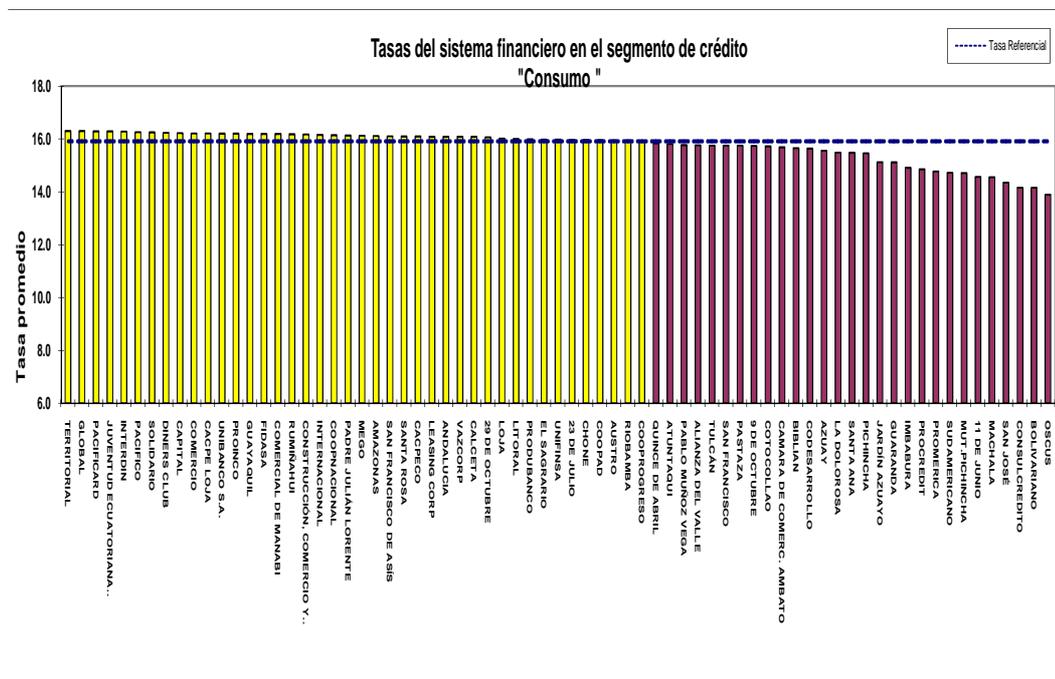
Gráfico 7: Tasas de Interés Segmento Productivo PYMES



Fuente: Banco Central del Ecuador

Dentro del segmento Productivo PYMES, la gran mayoría de entidades financieras inclinan sus tasas de interés por encima de la tasa referencial, y un buen número de estas se colocan en la tasa máxima del segmento.

Gráfico 8: Tasas de Interés Segmento Consumo



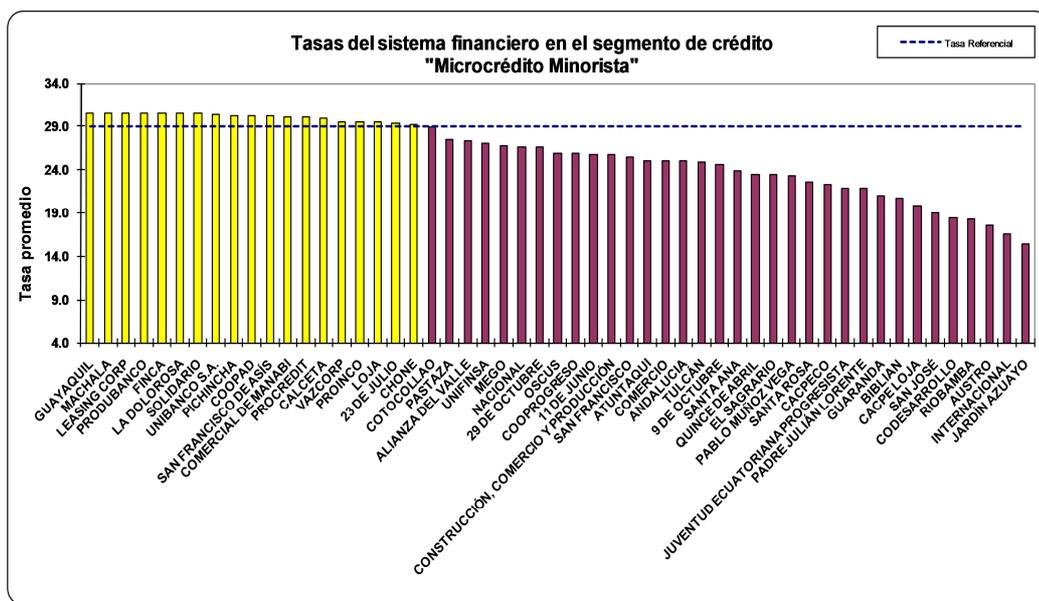
Fuente: Banco Central del Ecuador

En los créditos de consumo hay una variedad de tasas de interés entre las instituciones del sistema financiero, estando muchas de ellas muy cercanas a la tasa máxima del segmento pero también existe otro considerable número de entidades que ni siquiera alcanzan la tasa referencial del segmento.

En el caso de Mutualista Pichincha, su tasa promedio en este segmento se encuentra aproximadamente en 14.72%. Esto se da debido a que a pesar que la institución adoptada para sus créditos la tasa efectiva máxima permitida (16.30%), tiene la política de establecer una tasa preferencial para todos los créditos de consumo que se encuentren respaldados con una garantía hipotecaria (14.80% efectiva) en virtud de la mayor seguridad que

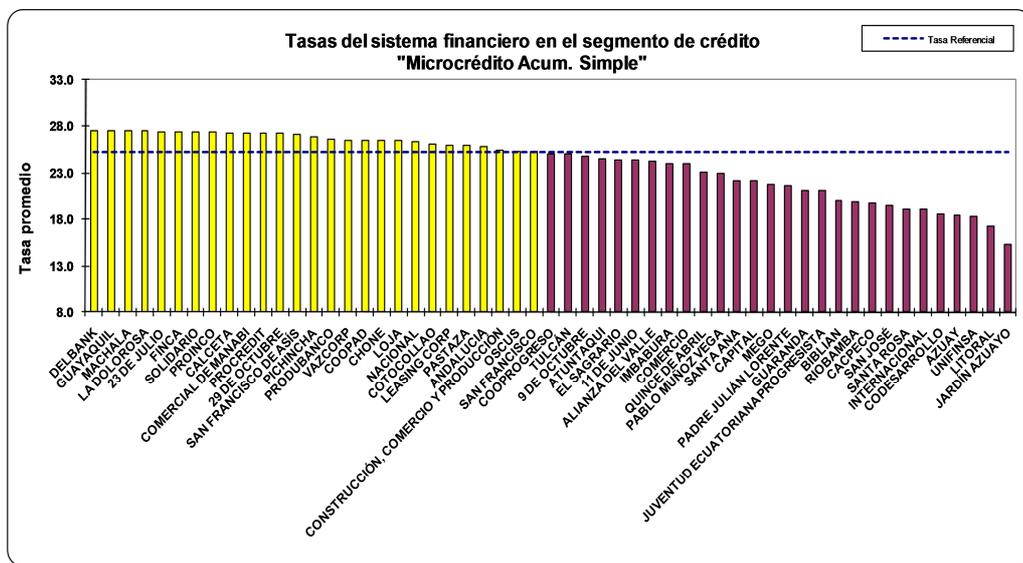
este tipo de garantías representan para la empresa. Adicionalmente, tiene un importante volumen de crédito Back to Back, mismo que consiste en otorgar créditos de consumo utilizando como garantía Certificados a Plazo que los propios clientes tienen en la institución, los cuales tienen tasas mucho más bajas por usar fondos de los mismos clientes. En lo que respecta a Tarjeta de Crédito, todas sus operaciones se encuentran a una tasa efectiva del 16.30%.

Gráfico 9: Tasas de Interés Segmento Microcrédito Minorista



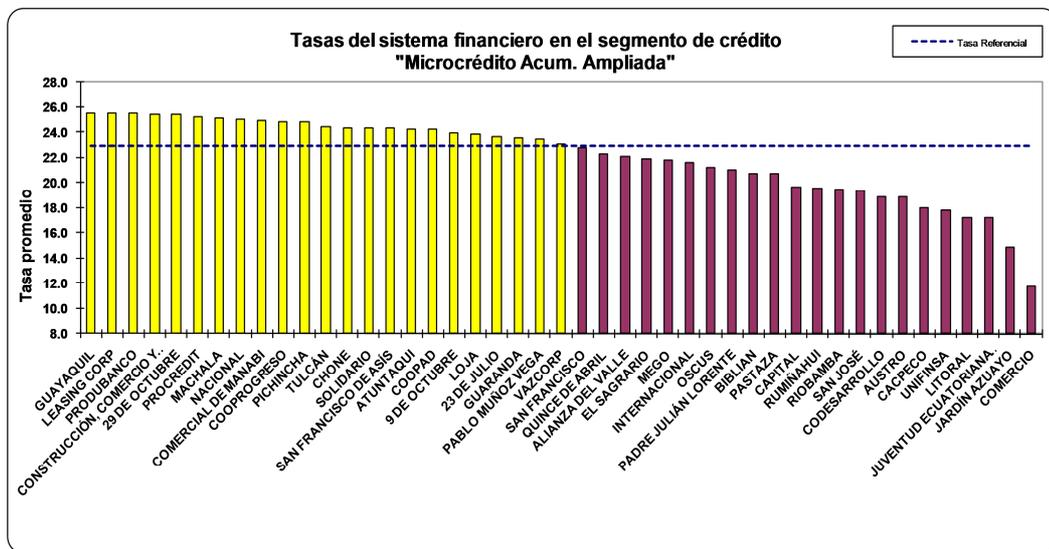
Fuente: Banco Central del Ecuador

Gráfico 10: Tasas de Interés Segmento Microcrédito Acumulación Simple



Fuente: Banco Central del Ecuador

Gráfico 11: Tasas de Interés Segmento Microcrédito Acumulación Ampliada

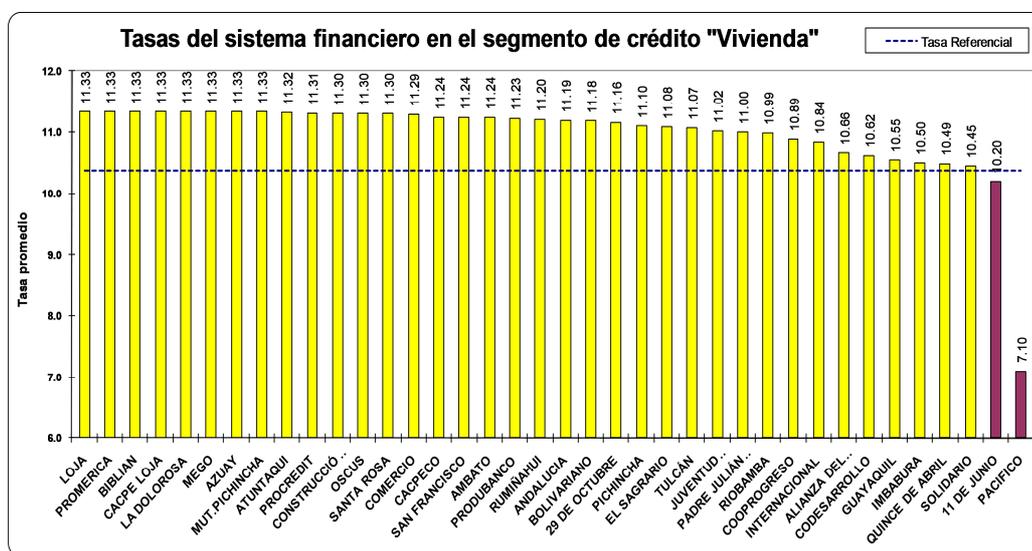


Fuente: Banco Central del Ecuador

En los tres tipos de microcrédito, es decir, tanto en microcrédito minorista, acumulación simple y acumulación ampliada, se observa muchas

diferencias en las tasas que establecen las instituciones financieras pues muchas de ellas se encuentra situadas en la tasa máxima del segmento mientras que otras fijan tasas considerablemente bajas con respecto a su competencia y, entre estos dos extremos se observa una gran variedad de tasas en las demás entidades del sistema financiero.

Gráfico 12: Tasas de Interés Segmento Vivienda



Fuente: Banco Central del Ecuador

En este segmento se puede visualizar que un 20% de las principales instituciones generadoras de crédito de vivienda colocan sus créditos a la tasa máxima del segmento, porcentaje dentro del cual se encuentra incluida Mutualista Pichincha. Aproximadamente un 70%, incluido Banco Pichincha (banco privado con mayor volumen de originación de cartera de vivienda) sitúa sus tasas entre la tasa máxima y la tasa referencial, mientras que el resto de instituciones colocan sus créditos a una tasa de interés muy cercana a la tasa referencial del segmento.

## 3.2 ANÁLISIS INTERNO

### MERCADO OBJETIVO

Los servicios que Mutualista Pichincha brinda a sus asociados se encuentran enmarcados en dos tipos de actividades que son el Negocio Financiero y Negocio Inmobiliario, mismas que se encuentran orientadas hacia un mismo fin.

“Nuestro mercado objetivo son las familias ecuatorianas pertenecientes a los estratos socio-económicos medio, medio-bajo y bajo residentes en el Ecuador y en el exterior (Principalmente en España y EEUU). No atiende a personas jurídicas, con la excepción de empresas constructoras de programas de vivienda.”<sup>8</sup>

El Mercado Objetivo de Mutualista Pichincha lo conforman principalmente las clases socioeconómicas media y media-baja, segmentos donde se refleja una mayor dificultad en la sociedad en cuanto al financiamiento de vivienda, actividad principal de la institución.

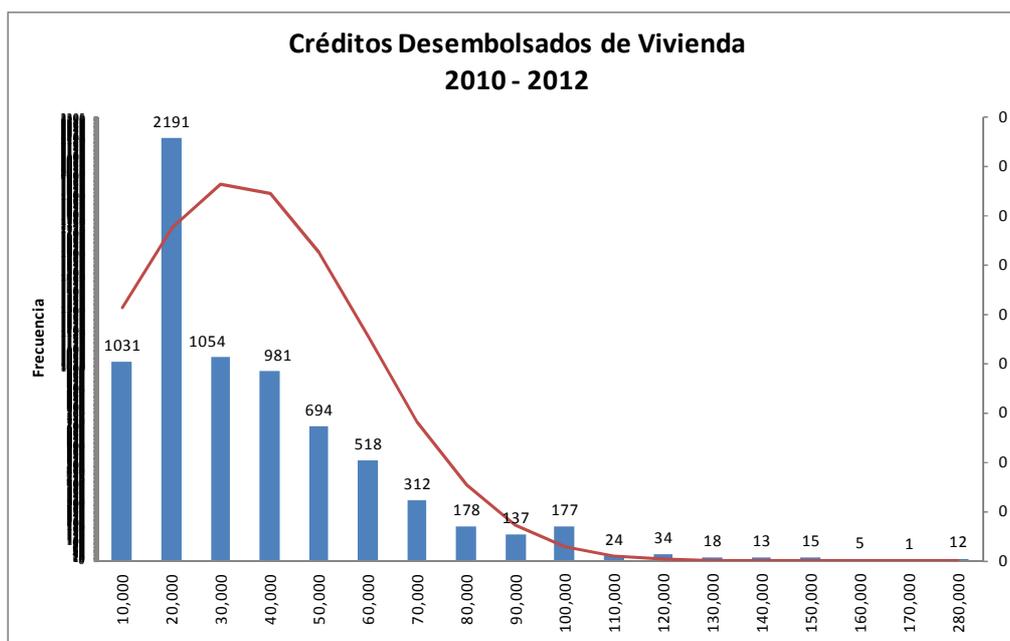
En la misma línea, los proyectos inmobiliarios que Mutualista Pichincha desarrolla se encuentran diseñados con características y especificaciones enfocadas a los mencionados segmentos. A continuación se presenta un gráfico con la concentración de montos de cartera de vivienda de los últimos

---

<sup>8</sup> Memoria de Sostenibilidad 2009 Mutualista Pichincha

meses, el cual ayuda a entender al mercado principal al que se enfoca la institución:

Gráfico 13: Monto de Créditos de Vivienda

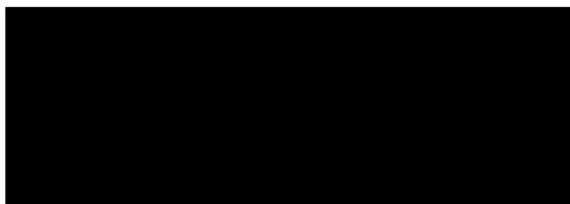


Fuente: Mutualista Pichincha

El gráfico permite visualizar que la mayor concentración de montos de créditos de vivienda se encuentra en el rango de USD 10 mil a USD 20 mil, y más de 70% del total de operaciones desembolsadas no pasan de los USD 40 mil, lo cual, tomando como promedio un financiamiento del 70% del costo del bien, nos proyectan precios de los inmuebles desde USD 15.000 a USD 60.000, precios que encajan dentro del segmento de población de clases socio-económicas media, media-baja y baja.

Este mercado objetivo, también se lo puede percibir en el monto promedio de saldos de cuentas e inversiones que personas naturales mantienen dentro de la institución, mismo que se lo muestra en el siguiente cuadro:

Cuadro 6: Montos Promedio de Captaciones



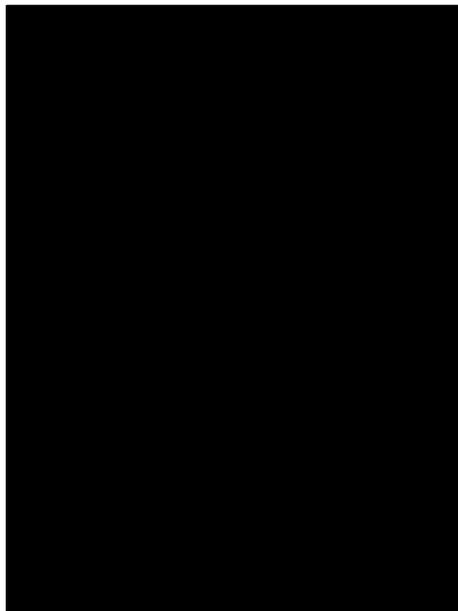
Fuente: Mutualista Pichincha

## **COBERTURA GEOGRÁFICA**

Mutualista Pichincha tiene una amplia cobertura pues tiene un importante número de agencias en distintas ciudades del país. Su oficina Matriz se encuentra ubicada en la ciudad de Quito y además tiene agencias en 12 ciudades más, sumando 26 oficinas a nivel nacional. A su vez, tiene a su disposición 30 cajeros y acceso nacional e internacional a la red Cirrus y Banred. Además cuenta con 62 puntos de atención por medio de Servipagos, lo cual amplía de manera significativa la cobertura que tiene la empresa con el objetivo de brindarle facilidades de acceso a sus clientes.

Adicionalmente, la empresa ofrece a sus clientes la posibilidad de realizar diferentes transacciones a través del uso del celular, la internet, o mediante su central telefónica.

Cuadro 7: Agencias de Mutualista Pichincha



Fuente: Mutualista Pichincha

Gráfico 14: Mapa de Cobertura de Mutualista Pichincha



Fuente: Mutualista Pichincha

## PRODUCTOS FINANCIEROS

Mutualista Pichincha ofrece a sus asociados productos financieros que incentivan el ahorro y promueven el otorgamiento de crédito para distintas necesidades de sus clientes, y son los siguientes:

**Ahorro Tradicional:** Es una cuenta de ahorros transaccional que ofrece una tasa de interés con capitalización diaria de intereses. Opera por medio de una libreta de ahorros y tarjeta de débito. Con este producto se tiene la posibilidad de realizar consultas, bloqueos y transferencias vía Internet (MUPINET), consultas y transferencias vía teléfono celular (MUPICEL), consultas, bloqueos y transferencias vía Call Center - 1700MUTUALISTA - (MUPITEL). Además se puede efectuar consultas y retiros en la red de cajeros automáticos a nivel nacional e internacional afiliados a BANRED y CIRRUS.

**Ahorro Programado:** Es un plan de ahorros que ayuda a alcanzar metas ahorrando de manera disciplinada, en función a un plan previamente estructurado y condiciones determinadas por el cliente, donde se define el bien o servicio que se desea adquirir, el plazo de ahorro (entre 6 y 36 meses), el monto de aporte mensual, y la fecha de depósito mensual.

Este producto le brinda al cliente un alto grado de seguridad en el cumplimiento de su meta pues garantiza su ahorro (30% del valor de la meta propuesta) para un futuro acceso a crédito por el valor restante (70% del

valor de la meta propuesta), manteniendo un buen historial crediticio y capacidad de pago, adicional a la obtención de un seguro gratuito de desgravamen.

También proporciona comodidad para el manejo de la cuenta del cliente pues se puede pactar un débito automático de la cuenta de ahorros del asociado, además de recibir el estado de cuenta a domicilio sin costos operativos. Existe la posibilidad de realizar abonos extraordinarios para anticipar la finalización del plan y se fija una tasa preferencial que genera mayor interés que una cuenta tradicional.

**Cuenta Constructiva:** Es una cuenta de ahorros transaccional y de ahorro planificado que tiene una tasa de interés con capitalización diaria de sus intereses. Opera por medio de una tarjeta de débito con chip inteligente y consta de dos secciones: La primera es de “Ahorro Corriente” donde se mantiene los fondos a utilizar en transacciones diarias, y la segunda es “Ahorro Planificado” donde se depositan los ahorros que pueden permanecer más tiempo en busca de alcanzar una meta.

Con este tipo de cuenta el asociado puede realizar consultas, bloqueos y transferencias vía Internet, consultas y transferencias vía teléfono celular, consultas, bloqueos y transferencias vía central telefónica. También puede efectuar consultas y retiros en la red de cajeros automáticos a nivel nacional e internacional afiliados a BANRED y CIRRUS, y realizar pagos de compras mediante débito automático, en establecimientos afiliados a la red

MAESTRO. Adicionalmente, este producto entrega al cliente un seguro dental gratuito.

**Inversiones:** Es una alternativa de inversión y/o ahorro que le ofrece mayor rentabilidad, en función de un monto y plazo fijos previamente pactados. Se maneja mediante un Certificado de Depósitos a Plazo Fijo (CDP).

Este producto le genera al cliente una mayor rentabilidad que un ahorro a la vista pues tiene inmersa una tasa de interés más alta. Existe la posibilidad de contratar la inversión con pagos de intereses mensuales o un pago al vencimiento de la inversión y, para beneficio y comodidad del cliente, al vencer el depósito a plazo fijo, se lo puede renovar de manera automática a un plazo 30 días a la tasa vigente en ese momento.

**Crédito Hipotecario:** Es un crédito de amortización mensual a mediano o largo plazo otorgado a personas naturales para satisfacer necesidades de financiamiento en la compra, construcción, remodelación o adecuación de vivienda.

Las características generales de este producto son las siguientes:

- Plazo hasta 15 años.
- Financiamiento de hasta el 70% del valor del bien.
- Financiamiento de todos los gastos del crédito.
- Posibilidad de adquirir vivienda nueva o usada.

- El cliente escoge la fecha de pago de su cuota.
- Posibilidad de realizar abonos extraordinarios y cancelaciones anticipadas.

También existe la posibilidad de realizar los pagos a través de cualquier agencia a nivel nacional, Servipagos o transferencias vía web, consultar los estados de cuenta del préstamo a través de internet, y obtener información del crédito a través de la central telefónica.

Adicionalmente, estipula el seguro de desgravamen y contra incendios, además de otros seguros que de manera opcional se pueden contratar.

**Crédito Hipotecario Flexible:** Es un crédito de amortización mensual, pagadero a mediano plazo, que permite cubrir gastos e imprevistos de educación, adecuaciones de vivienda, crecimiento patrimonial, líneas blanca y café, con la garantía hipotecaria de una casa.

Este crédito también puede estar destinado para el financiamiento de locales comerciales, oficinas, terrenos, casas de campo y playa, etc.

Las características generales de este producto son las siguientes:

- Plazo hasta 8 años.
- Financiamiento de hasta el 70% del valor del bien.
- Financiamiento de todos los gastos en el crédito.
- Posibilidad de adquirir vivienda nueva o usada.
- El cliente escoge la fecha de pago de su cuota.

- Posibilidad de realizar abonos extraordinarios y cancelaciones anticipadas.

De igual manera, el asociado puede realizar los pagos a través de cualquier agencia a nivel nacional, Servipagos o transferencias vía web, consultar los estados de cuenta del préstamo a través de internet, y obtener información del crédito a través de la central telefónica.

En este caso también contrata el seguro de desgravamen y contra incendios, además de otros seguros que el cliente si desea puede tomar.

**Crédito Oportuno:** Es un crédito de amortización mensual otorgado a personas naturales para satisfacer necesidades de financiamiento de gastos de corto y mediano plazo como: adquisición de bienes de consumo, muebles, línea blanca, viajes, vacaciones, pagos de servicios, colegio, universidad, reparaciones en general, salud, imprevistos, etc.

Las características generales de este producto son las siguientes:

- Plazo hasta 3 años.
- El cliente escoge la fecha de pago de su cuota.
- Posibilidad de realizar abonos extraordinarios y cancelaciones anticipadas.
- Si el monto del crédito no supera los USD 2.000, no hay necesidad de garante.

Para este producto se mantiene la posibilidad de realizar los pagos a través de cualquier agencia a nivel nacional, Servipagos o transferencias vía web, consultar los estados de cuenta del préstamo a través de internet, y obtener información del crédito a través de la central telefónica.

En este caso se adquiere el seguro de desgravamen y si el cliente desea, también puede contratar el seguro de desempleo.

**Crédito Autolisto:** Es un crédito de amortización mensual, pagadero a corto plazo, y que busca proporcionar a los clientes financiamiento para la compra de vehículos nuevos o usados para uso personal.

Las características generales de este producto son las siguientes:

- Plazo hasta 4 años.
- Financiamiento de vehículos de hasta 3 años de antigüedad.
- Financiamiento del seguro del vehículo.
- El cliente escoge la fecha de pago de su cuota.
- Posibilidad de realizar abonos extraordinarios y cancelaciones anticipadas.

Dentro de este tipo crédito el cliente también tiene la posibilidad de realizar los pagos a través de cualquier agencia a nivel nacional, Servipagos o transferencias vía web, consultar los estados de cuenta del préstamo a través de internet, y obtener información del crédito a través de la central telefónica.

Para este producto se contratan tanto el seguro de desgravamen como un seguro para el vehículo durante la vigencia del crédito. Si el cliente desea también puede contratar el seguro de desempleo.

**Tarjeta de Crédito:** MasterCard Mutualista Pichincha, es una tarjeta de crédito que le permite realizar consumos en múltiples establecimientos afiliados a nivel nacional e internacional. Hay tres clases de tarjeta de crédito a disposición de los asociados: Mastercard Interclásica, Mastercard Internacional y Mastercard Gold.

Las características generales de este producto son las siguientes:

- Posibilidad de avances en efectivo.
- Crédito diferido sin intereses: a 3, 6 o 12 meses (en convenios especiales con determinados establecimientos).
- Crédito diferido normal: con financiamiento de saldos y pagos mínimos.
- Crédito diferido internacional hasta 24 meses.
- 15 mil comercios afiliados en el Ecuador.
- 12 millones de establecimientos afiliados mundialmente.
- 300 mil cajeros automáticos en el mundo.
- Consultas y pagos vía internet todos los días de 00h00 a 19h00.
- Consultas, pagos, reclamos, captaciones, tarjetas adicionales, aumentos de cupo en todas las agencias a nivel nacional.

En este producto también se contrata un seguro de desgravamen y se proporcionan otras opciones de aseguramiento para seguridad del asociado.

**Crédito al Constructor:** Es un crédito comercial otorgado para el desarrollo de proyectos de vivienda. La principal fuente de repago de estas operaciones son los créditos de vivienda a largo plazo que se conceden a los compradores de las viviendas del proyecto financiado.

**Seguros:** El asociado de Mutualista Pichincha puede adquirir a una gama de seguros que le permitan sentirse respaldado. Entre los principales se encuentran:

**Asistencia Hogar:** Esta asistencia cubre los daños menores que no estén asociados con la construcción ni con las coberturas de incendio, como son: plomería, electricidad, vidrios y cerrajería.

**Deuda Protegida:** Es un Seguro de Desgravamen y Seguro de Vida obligatorio por fallecimiento o incapacidad total del deudor o cónyuge, solicitado al obtener un crédito aprobado con Mutualista Pichincha.

En caso de siniestro se indemniza el saldo de la deuda y la diferencia es entregada a los beneficiarios previamente designados.

**Sonrisa en Casa:** Es un seguro dental gratuito para clientes de cuenta constructiva y ahorro programado.

**Ahorro Protección:** Proporciona a sus clientes un Seguro de Vida para clientes y/o socios cuenta ahorristas.

**Pago Seguro:** Es un seguro de desempleo diseñado para garantizar el pago de las cuotas del crédito ante la pérdida de su empleo. Hasta un

máximo de 6 cuotas. Incluso si el cliente tiene su negocio propio y, por un accidente o enfermedad, quede incapacitado de realizar su actividad profesional.

Salud en Casa: Diseñado para cubrir el diagnóstico de las siguientes enfermedades: Cáncer, Insuficiencia Renal, Infarto al Miocardio, Enfermedades Coronarias, Accidente Vascular Encefálico, mismas que tienen un alto índice de ocurrencia y su tratamiento es muy costoso.

Protección Inteligente Tarjeta de Débito: Es un seguro exclusivo para tarjeta habientes (titulares y adicionales) de Mutualista Pichincha que incluye seguro contra atraco en cajero, clonación de tarjeta y contra accidentes personales.

Mupi Asistencia: Proporciona a sus clientes, cónyuges e hijos menores de 23 años un amplio servicio de asistencia vial, médica y dental para servicios de emergencias ante cualquier eventualidad.

Adicional a los seguros mencionados, existen otros seguros para tarjeta de crédito que serán detallados posteriormente.

## **PRODUCTOS INMOBILIARIOS**

**Inmuebles de Proyectos Propios:** Mutualista Pichincha construye y desarrolla sus propios proyectos inmobiliarios, mismos que son ofrecidos a sus clientes desde que los inmuebles se encuentran en planos.

**Inmuebles Proyectos de Terceros:** La institución también comercializa bienes provenientes de proyectos inmobiliarios de otras empresas, mismos que son previamente analizados para poder ser parte de este tipo de producto.

**Bienes en Corretaje:** Consiste en tomar bienes que desean ser vendidos por sus dueños e incluirlos dentro de sus bienes comercializables, lo cual es un servicio tanto para quien desea vender un bien como para quien desea adquirir uno.

**Vivienda de Interés Social:** Conociendo el déficit de vivienda a nivel nacional y como deber primordial de erradicar la pobreza y promover el progreso económico, social y cultural del país, Mutualista Pichincha inició un proceso de crecimiento del área inmobiliaria orientado a atender el segmento de “Vivienda Social”.

De conformidad con las políticas del Gobierno Nacional y para servir a la población más vulnerable y desposeída del país se disponen de parámetros especiales para vivienda urbana, rural y urbano marginal que se ajustan de mejor manera a la situación de este segmento de la población.

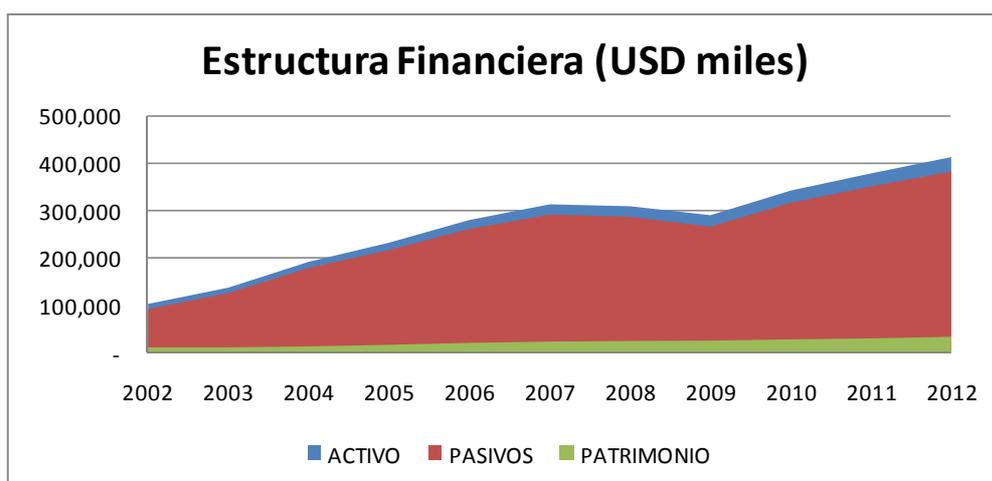
**Bono para la Vivienda:** Es una ayuda económica que el Gobierno Nacional entrega a la familia como premio a su esfuerzo por ahorrar para adquirir, construir o mejorar su vivienda.

El incentivo o bono para la Vivienda, es un subsidio único y directo con carácter no reembolsable que otorga el Estado Ecuatoriano por intermedio del Ministerio de Desarrollo Urbano y Vivienda (MIDUVI), por una sola vez, para financiar la adquisición, construcción o mejoramiento de vivienda.

## ESTRUCTURA FINANCIERA

Es importante revisar la evolución y cambios que Mutualista Pichincha ha tenido a en su estructura financiera y así poder ver su tamaño y el nivel de crecimiento que ha tenido la organización. Para este fin, se han tomado y graficado los balances generales de la empresa lo largo de estos últimos años y así poder ver su composición de activos, pasivos y patrimonio.

Gráfico 15: Evolución de la Estructura Financiera de Mutualista Pichincha



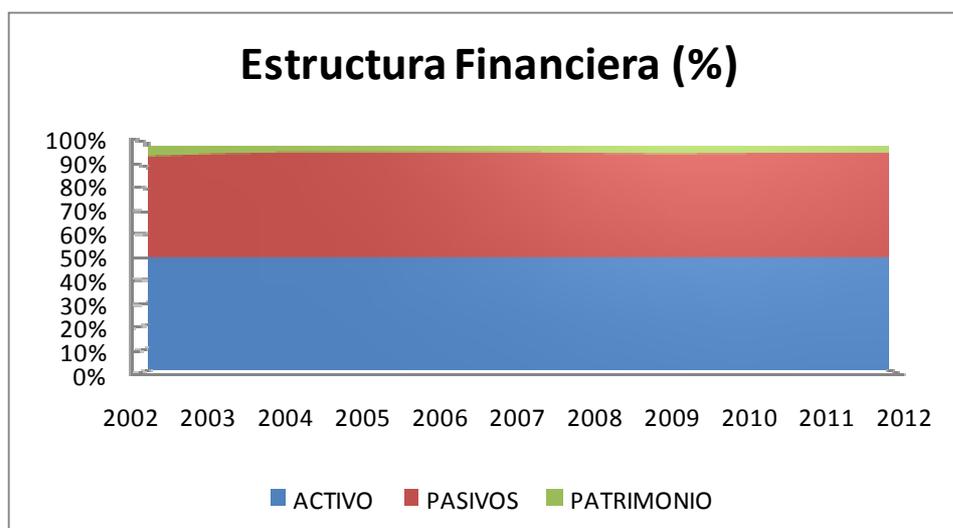
Fuente: Mutualista Pichincha

El gráfico permite observar el considerable crecimiento que ha existido en el tamaño de la empresa desde el año 2002 al año 2012. Este crecimiento del activo alcanza el 298% entre los mencionados períodos y representa un promedio de crecimiento anual del 16%. Por otra parte, el pasivo creció en un 312% (16% promedio anual) y el patrimonio se incrementó en un 186% (11% promedio anual). Es natural que el patrimonio

no se haya incrementado en la misma proporción que el activo o el pasivo debido a las características propias de la empresa, es decir, a la importante limitación de tener aumentos de capital por parte de accionistas durante el período analizado.

Cabe recalcar que Mutualista Pichincha, al igual que las demás instituciones financieras, debe cumplir con un requerimiento de Patrimonio Técnico de mínimo el 9% de sus activos ponderados por riesgo, lo cual también representa una limitación para que la empresa se expanda con total libertad.

Gráfico 16: Composición de la Estructura Financiera



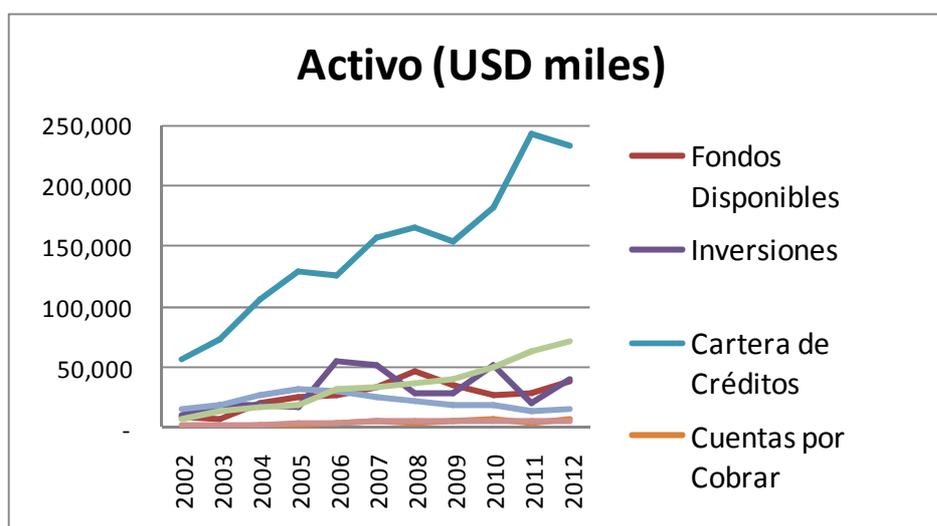
Fuente: Mutualista Pichincha

Como se puede observar en el gráfico, la estructura de capital de Mutualista Pichincha se ha mantenido constante durante los últimos años. Los activos de la empresa han venido siendo financiados en promedio en un 92% por pasivos mientras que el restante 8% es financiado por el patrimonio

de la compañía mismo que básicamente se incrementaba con la reinversión de las utilidades que se generan en el ejercicio económico de la mutualista.

Al desgregar más los balances generales de Mutualista Pichincha, se podrá observar la composición misma tanto del activo como de los pasivos y patrimonio de la empresa. Esta composición se muestra a continuación:

Gráfico 17: Composición del Activo

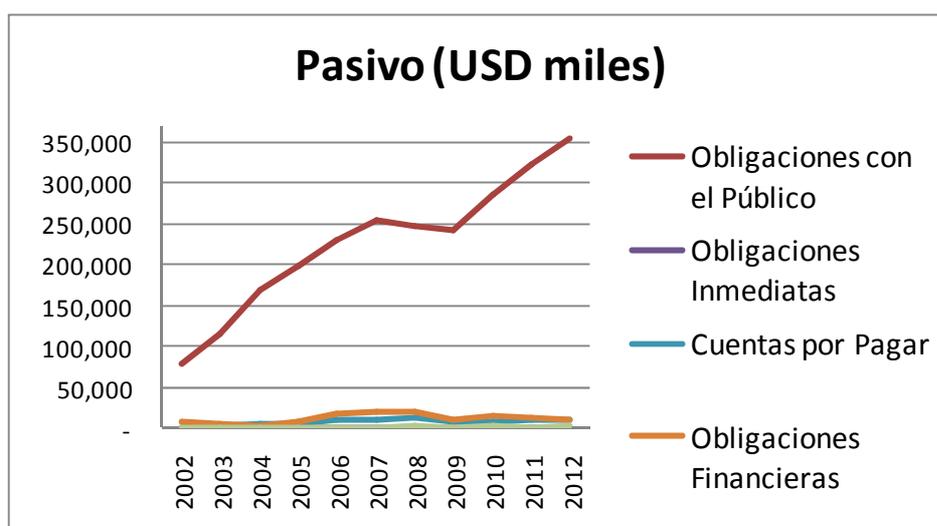


Fuente: Mutualista Pichincha

Dentro del activo el rubro que tiene una mayor participación en el mismo es la cartera de créditos con un 57%, seguido por la cuenta de Otros Activos con un 18% y de Fondos Disponibles e Inversiones con 10% cada una. Las cuentas que presentan un mayor crecimiento son, por un lado, Otros Activos (28% promedio anual) debido a que en esta se registra la participación (derechos fiduciarios) que Mutualista Pichincha tiene en varios proyectos inmobiliarios y muy relacionada a esta cuenta se tiene el importante

incremento en las Cuentas por Cobrar que la empresa genera frente a los anteriormente mencionados fideicomisos. Por otro lado, la otra cuenta con alto nivel de crecimiento es la cuenta de Inversiones debido a que Mutualista Pichincha mantiene en sus manos parte de los títulos valores producto de sus procesos de titularización. Por su parte, la cartera de créditos en el balance de la empresa no arroja un incremento tan fuerte como las cuentas anteriores, sin embargo, esto se da debido a que la organización ha efectuado varias titularizaciones y ventas de cartera que disminuyen su saldo en esta cuenta y distorsiona a simple vista el posible nivel de originación y crecimiento de su cartera de créditos. Según balances, desde el 2002 al 2012, el saldo de cartera se ha incrementado en un 306%, no obstante, si consideramos también el saldo de cartera que tienen los portafolios vendidos por Mutualista Pichincha, el crecimiento es del 810%.

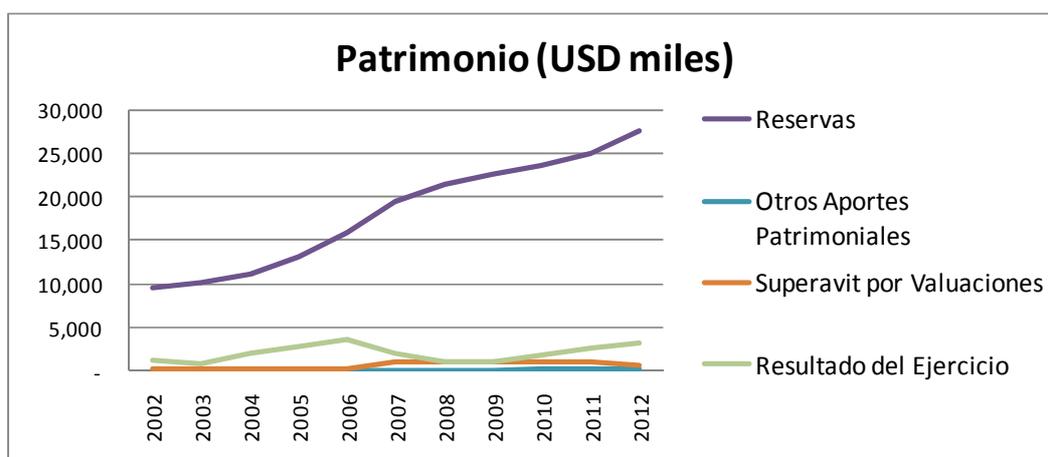
Gráfico 18: Composición del Pasivo



Fuente: Mutualista Pichincha

Al ser una intermediaria financiera, la gran mayoría de su pasivo se encuentra compuesto por Obligaciones con el Público, es decir, por las captaciones (fundamentalmente Depósitos a la Vista y Depósitos a Plazo) que tiene con sus clientes. Estas obligaciones con el público representan el 93% del pasivo, mismo que prácticamente se completa con las Cuentas por Pagar con un 3% y por Obligaciones Financieras con otro 3%. Actualmente, la empresa no mantiene créditos con ningún banco privado del sistema financiero sino con la banca pública, específicamente con la Corporación Financiera Nacional y con el Banco Ecuatoriano de la Vivienda, institución con la que ha realizado 10 redescuentos de cartera, mismos que le sirven tanto para fondear a la empresa como para impulsar proyectos nuevos de vivienda. Con saldos marginales dentro del pasivo aparecen las cuentas de Obligaciones inmediatas y de Otros Pasivos.

Gráfico 19: Composición del Patrimonio



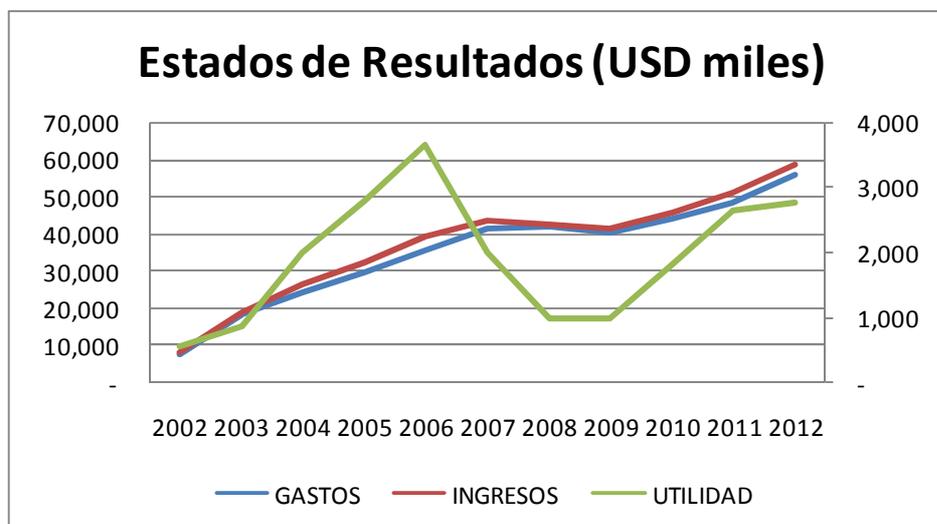
Fuente: Mutualista Pichincha

Tal como se indicó de manera previa, el patrimonio básicamente ha sido conformado por las utilidades que la empresa generaba en sus ejercicios económicos, mismas que posteriormente se transformaban en reservas. La cuenta Otros Aportes Patrimoniales hasta el año 2012 no tiene ningún origen relacionado con accionistas sino con donaciones que realizó el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) a la mutualista por un convenio de apoyo al migrante. Por otro lado, en la cuenta Superávit por Valuaciones se registran revalorizaciones de los bienes inmuebles que se encuentran en las cuentas 1801 Propiedades y Equipo - Terrenos y 1802 Propiedades y Equipo – Edificios, conforme las disposiciones emitidas por la Superintendencia de Bancos y Seguros.

## **RESULTADOS FINANCIEROS**

De igual manera, es importante examinar los movimientos que Mutualista Pichincha ha tenido en sus resultados financieros y así poder observar ingresos, gastos y el nivel de utilidades que alcanza la empresa. Asimismo, se han tomado y graficado los estados de resultados de la empresa lo largo de estos últimos años para poder visualizar lo antes descrito.

Gráfico 20: Evolución de Resultados

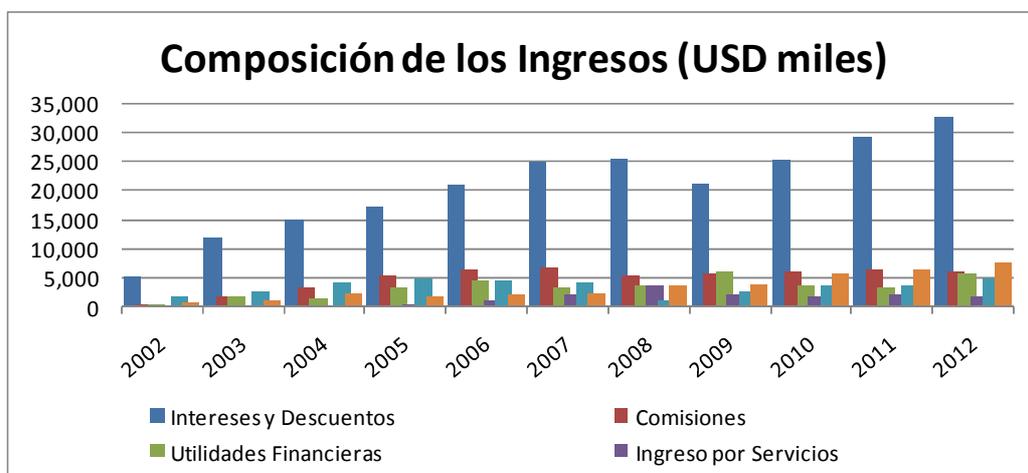


Fuente: Mutuallista Pichincha

Tal como se puede observar en la gráfica, la empresa desde el año 2002 al 2006 tiene un crecimiento importante en su utilidad, producto de un incremento mayor de sus ingresos frente a sus egresos. Sin embargo, al llegar al año 2007 el grado de crecimiento se reduce de manera considerable mientras que en los años 2008 y 2009 la utilidad se estabiliza para finalmente en los años 2010, 2011 y 2012 repuntar y llegar a 2.7 millones de dólares en este último año. Esta transición y reducción de utilidades se debe básicamente al cambio de leyes que existieron dentro del Sistema Financiero mismas que redujeron de manera considerable el cobro de comisiones y servicios por parte de las entidades financieras, rubros que tenían un peso importante dentro de sus ingresos.

La composición tanto de los ingresos como de los egresos de Mutuallista Pichincha se muestra a continuación:

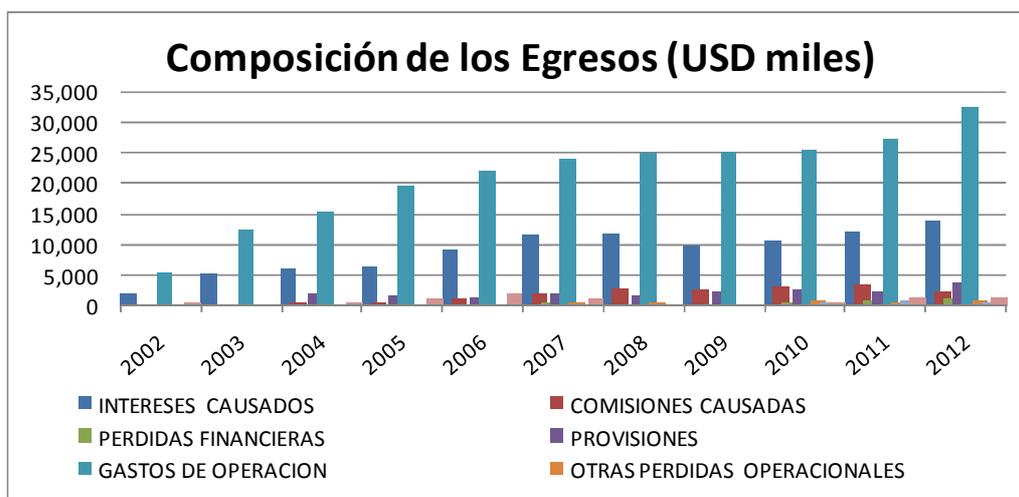
Gráfico 21: Composición de los Ingresos



Fuente: Mutalista Pichincha

La fuente principal de ingresos de Mutalista Pichincha proviene de los intereses generados en la cartera de créditos que posee, y representa aproximadamente el 56% del total de sus ingresos. Por otra parte, los rubros que presentaron mayor reducción en sus números o un decremento en el nivel de crecimiento que tenían, son las comisiones cobradas y el ingreso por servicios mismo que en gran medida se reduce por las regulaciones emitidas sobre el producto de Tarjeta de Crédito.

Gráfico 22: Composición de los Egresos



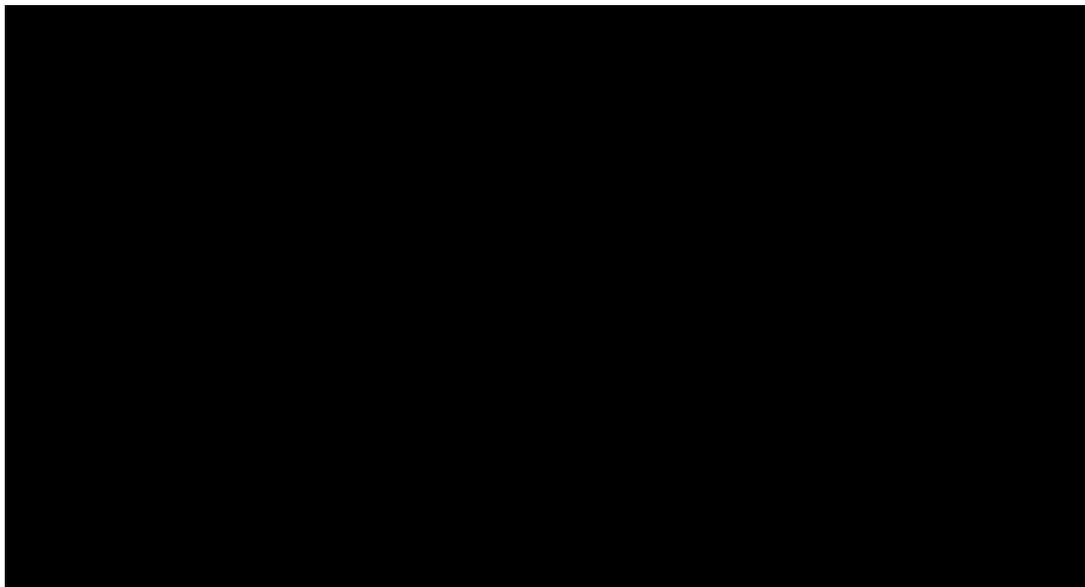
Fuente: Mutualista Pichincha

Con respecto a los gastos que tiene la empresa, en su mayoría (aproximadamente un 58%) corresponden a Gastos de Operación, mientras que alrededor del 25% de los egresos de la organización tiene su procedencia en el pago de intereses que Mutualista Pichincha realiza en su fondeo de recursos, básicamente es el costo de sus captaciones con el público.

## INDICADORES FINANCIEROS

Complementando la estructura financiera y los resultados financieros, a continuación se muestran varios indicadores financieros que son calculados y manejados por la propia empresa y que son utilizados en su administración.

Cuadro 8: Indicadores Financieros



Fuente: Mutualista Pichincha

En el cuadro precedente se puede observar distintos tipos de indicadores que la empresa ha mantenido durante los últimos años y que muestran a la organización de manera global, sin embargo, para los fines del presente estudio solamente sirven como referencia por lo que más adelante se analizarán de manera más profunda las cuentas que intervienen directamente en la línea de Tarjeta de Crédito.

### **3.3 FODA**

El análisis FODA permitirá visualizar las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas que existen tanto dentro como fuera de la empresa.

## **FORTALEZAS**

- La organización es la empresa más grande dentro del sector mutual y las mutualistas que actualmente permanecen en el mercado tienen un tamaño considerablemente menor.
- Tiene alianzas estratégicas con empresas que operan en el exterior, principalmente en Estados Unidos y España, donde existe un gran número de ecuatorianos.
- Equipo Directivo con trayectoria y experiencia en el medio.
- Tiene cobertura en gran parte del país.
- Es una empresa que posee un negocio de intermediación financiera pero, a su vez, posee un negocio inmobiliario propio.
- Marca reconocida y aceptada en el mercado.
- Especialización en la rama de vivienda.

## **OPORTUNIDADES**

- Mercado inmobiliario y de la construcción creciente.
- Aprovechamiento de la imagen alcanzada dentro del mercado para así generar mayor penetración y ventas en el mismo.
- Incursionar en nuevas ciudades o fortalecer su presencia en ciudades donde las demás mutualistas no tienen cobertura.
- Incrementar ventas y servicios a clientes en el exterior apuntalándose en empresas aliadas.
- Impulsar su negocio financiero (otorgamiento de crédito) con el apoyo del negocio inmobiliario (venta de viviendas) y viceversa.

- Planes gubernamentales, tanto habitacionales como inmobiliarios en general.
- Legislación que permite incrementar patrimonio por parte de aportantes de capital.

### **DEBILIDADES**

- Limitaciones de capitalización para emprender en una mayor cantidad de proyectos o para incrementar los activos productivos de la empresa, debido a la restricción de Patrimonio Técnico que tienen las instituciones del Sistema Financiero.
- Falta de especialización en créditos diferentes a vivienda, motivo por el cual se realizan compras de cartera de consumo que podrían ser más rentables si los originara la propia organización.
- Carga de gasto operacional elevada.

### **AMENAZAS**

- Mayores facilidades (tasa, plazo) otorgadas en los créditos actualmente ofrecidos tanto por el Banco del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (BIESS) como por el Banco del Pacífico.
- Crisis financiera mundial que afecta de manera global a la empresa, y de manera especial a los migrantes que residen en Estados Unidos o España.

- La falta de estabilidad política y económica en el país produce inseguridad en la población al momento de adquirir deudas, especialmente a largo plazo.
- Si bien las demás mutualistas no representan un grado alto de amenaza, existe una amplia competencia en el mercado por la presencia de gran cantidad de bancos en el sistema financiero.
- Otorgamiento de crédito directo por parte de distintos establecimientos y casas comerciales a sus clientes.
- Que exista una baja demanda de certificados de aportación que permitan el crecimiento del patrimonio de la empresa.

## **CAPÍTULO 4: TARJETA DE CRÉDITO**

### **4.1 TARJETA DE CRÉDITO – MARCO TEÓRICO Y LEGAL**

#### **CONCEPTOS GENERALES DE TARJETA DE CRÉDITO**

Se entenderá como tarjeta de crédito el documento emitido por una institución financiera o de servicios financieros autorizada por la Superintendencia de Bancos y Seguros, que le permita a su titular o usuario, disponiendo de una línea de crédito concedida por el emisor, adquirir bienes o servicios en establecimientos que, mediante un contrato, se afilian a un sistema, comprometiéndose por ello a realizar tales ventas o servicios.

Un crédito rotativo es la línea de crédito con condiciones predeterminadas que ofrece la compañía emisora o administradora de tarjetas de crédito o la institución financiera al tarjetahabiente. Los desembolsos a los establecimientos afiliados se hacen contra la presentación de notas de cargo y constituyen utilización de la línea de crédito.

Un crédito diferido es un acuerdo entre el emisor o administrador de tarjetas de crédito o de pago y el establecimiento afiliado, mediante el cual el establecimiento acepta el pago diferido de un bien o servicio por parte del

tarjetahabiente y descuenta esa cartera con el emisor, que a su vez administra el crédito hasta su cancelación total.<sup>9</sup>

Para los pagos que realizan los clientes de tarjeta de crédito se establece una fecha de corte y una fecha de pago. La fecha de corte es la última fecha hasta la cual estarán considerados los consumos realizados por un cliente para establecer su siguiente pago. La fecha de pago es la fecha máxima en la que el tarjetahabiente deberá cancelar sus obligaciones para no tener cargos por mora.

Cuando un cliente de Tarjeta de Crédito desea, de manera eventual, realizar consumos superiores al cupo aprobado por la institución, existe la figura del “Override” el cual básicamente es un sobregiro en la tarjeta de crédito. Esta opción aplica solamente para clientes que hayan tenido la tarjeta por al menos seis meses y cuyo historial de pagos sea bueno. Estos sobregiros tienen un plazo máximo de 90 días y el límite del monto de sobregiro es el remanente que tenga el cliente para alcanzar su cupo otorgado, teniendo como valor máximo diez mil dólares.

## **ACTORES EN EL PROCESO DE TARJETA DE CRÉDITO**

Dentro del proceso de Tarjeta de Crédito básicamente se encuentran los emisores, adquirentes, vehículos procesadores, procesadores y la red de establecimientos comerciales.

---

<sup>9</sup> Codificación de Resoluciones de la SBS y Junta Bancaria

Los emisores, en términos prácticos son las instituciones autorizadas a emitir tarjetas de crédito, mismas que son consideradas como medios de pago. Estos medios de pago pueden ser propios, es decir, con tarjeta de marca privada o franquiciados con marcas internacionales (Ej: Mastercard, Visa).

Los adquirentes son quienes prestan el servicio de adquirencia, mismo que es el servicio que presta una institución a un establecimiento comercial para capturar, enrutar y procesar los consumos efectuados en el establecimiento con su tarjeta de crédito.

Un vehículo procesador es el medio a través del cual el establecimiento comercial solicita la autorización del consumo al emisor de la tarjeta. Esta solicitud de autorización puede canalizarse mediante tres caminos:

- Conexión directa: Se da cuando existe un enlace de comunicación directo entre el comercio y la institución financiera. Esta conexión la utilizan fundamentalmente cadenas de comercio de gran tamaño a través de sus propias cajas registradoras.
- Autorización de voz: En este caso, la comunicación se da mediante llamadas telefónicas entre el comercio y el centro de autorización de la emisora.
- POS: Esta opción utiliza equipos electrónicos en los establecimientos comerciales para el enrutamiento de las transacciones.

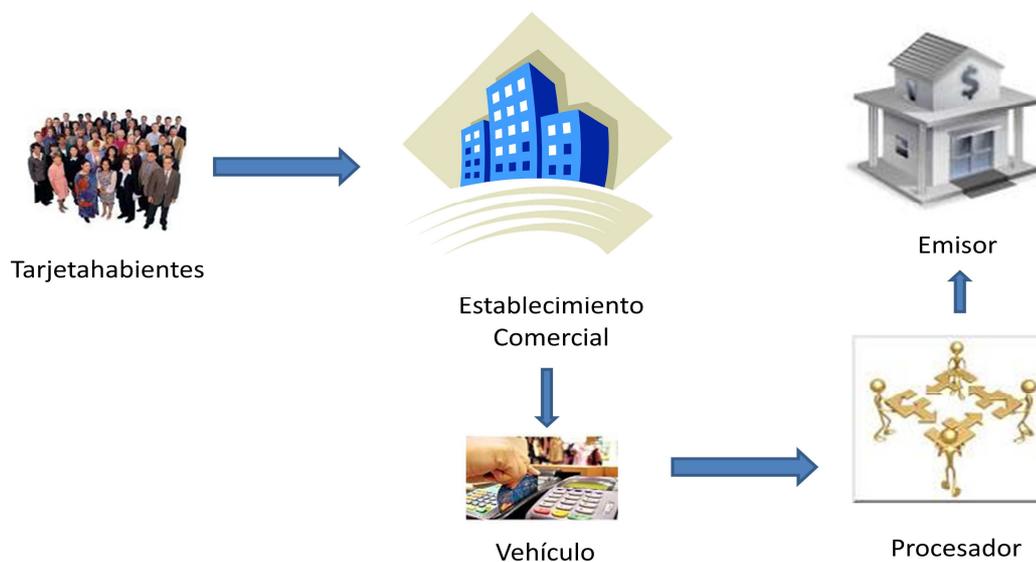
El tercer vehículo de la lista es el más común en el Ecuador y existen distintas empresas que ofrecen el servicio de redes de POS, entre las cuales están Datafast, Medianet y DataExpress.

Los procesadores son los encargados de toda la transaccionalidad originada con la utilización de la tarjeta de débito y sus actividades principales son:

- Autorización de transacciones.
- Manejo operativo de cupos de clientes.
- Pagos a los establecimientos comerciales.
- Proporcionar al emisor la información necesaria para la contabilización de las transacciones.
- Generación de estados de cuenta.
- Enviar reportes sobre la transaccionalidad de las tarjetas de crédito y remitir información gerencial al emisor.

La red de establecimientos comerciales son todos los comercios afiliados a una o varias marcas de tarjeta de crédito y que las aceptan como medio de pago a sus clientes.

Gráfico 23: Esquema General – Tarjeta de Crédito



Fuente: Investigación realizada

## REGULACIÓN Y ORGANISMOS DE CONTROL

Según el artículo 1, capítulo V, Título I de la Codificación de Resoluciones de la Superintendencia de Bancos y Seguros y de la Junta Bancaria, solamente las instituciones financieras y las compañías emisoras o administradoras de tarjetas de crédito pueden actuar como emisor u operador de tarjetas de crédito, y únicamente podrá ofrecer a sus tarjetahabientes para el pago de sus consumos, el uso de líneas de crédito rotativo o la modalidad de crédito diferido.

En términos legales, son emisoras de tarjetas de crédito las sociedades autorizadas que realizan, por propia emisión o por concesión de marca, las siguientes actividades:

- Emitir y promover la tarjeta.<sup>10</sup>
- Calificar y aprobar las solicitudes de los tarjetahabientes y de afiliación de establecimientos.
- Conceder líneas de crédito, ya por utilización de la tarjeta de crédito en establecimientos comerciales o por entrega de dinero en efectivo.
- Efectuar cobros a los tarjetahabientes y pagos a los establecimientos.
- Recibir fondos de sus tarjetahabientes con la finalidad de efectuar cargos a sus futuros consumos; y,
- Otras actividades estrictamente relacionadas con el objeto de las compañías emisoras o administradoras de tarjetas de crédito, las que deberán ser reportadas a la Superintendencia de Bancos y Seguros, quien informará a la Junta Bancaria.

Los emisores de las tarjetas de crédito podrán operar por sí mismos dichas tarjetas o contratar su administración y operación total o parcial con una entidad autorizada por la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero.

Los administradores u operadores de tarjetas de crédito son las sociedades autorizadas a operar como tales, que convienen con una entidad emisora en realizar cualquiera de las actividades que realizan los emisores de tarjeta de crédito, a excepción de la emisión de la tarjeta.

---

<sup>10</sup> (SUPERINTENDENCIA DE BANCOS, 2013)

En el caso de Mutualista Pichincha, ésta solamente tiene la calidad de emisor y contrata a Pacificard para que cumpla las funciones de operador de la tarjeta de crédito.

Cuando una compañía de tarjetas de crédito o una institución financiera opere con tarjetas de crédito utilizando una marca de servicios que pertenezca a un tercero, deberá previamente acreditar ante la Superintendencia de Bancos y Seguros que se encuentra debidamente autorizada, adjuntando para el efecto el respectivo contrato legalizado.

La tarjeta de crédito de Mutualista Pichincha opera y ha operado desde sus inicios bajo la marca de Mastercard.

Las instituciones autorizadas para emitir o administrar tarjetas de crédito no podrán emitir tarjetas a personas naturales o jurídicas que se encuentren sancionadas con el cierre de sus cuentas corrientes en el sistema bancario, mientras no hayan obtenido la rehabilitación o reapertura de las mismas. Tampoco podrán hacerlo con personas a quienes se hubieren cancelado las propias tarjetas por mal manejo o morosidad, ni con los menores de edad.

Las compañías emisoras o administradoras de tarjetas de crédito y las instituciones financieras podrán captar recursos del público y recibir provisiones de fondos por parte de sus tarjetahabientes para el pago de futuros consumos.

Los valores que se reciban como anticipos para futuros consumos deberán mantenerse en la misma cuenta a órdenes de los respectivos tarjetahabientes y podrán ganar intereses conforme a lo dispuesto en la Ley y las regulaciones del Directorio del Banco Central del Ecuador para las operaciones pasivas, quedando sujetos a las disposiciones sobre encaje.

Las instituciones financieras, al igual que en su demás cartera de créditos, deberán constituir provisiones para activos incobrables, con el fin cubrir el riesgo de crédito dentro de estas tarjetas de crédito. Estas provisiones deben estar en concordancia con las normas de calificación de activos y provisiones establecidas por la Superintendencia de Bancos y Seguros.

### **Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador (SBS)**

Entidad que tiene sus orígenes en un decreto ejecutivo dictado en 1914, cuando se creó el cargo de Comisario Fiscal de Bancos con la misión de vigilar la emisión y cancelación de los billetes de bancos, la Superintendencia de Bancos como tal se crea el 6 de Septiembre de 1927.

La Superintendencia de Bancos y Seguros es el ente de control y supervisión de Mutualista Pichincha y de todas las instituciones del Sistema Financiero y tiene como objetivos institucionales los siguientes<sup>11</sup>:

---

<sup>11</sup> (SUPERINTENDENCIA DE BANCOS, 2013)

- Fortalecer el marco legal y normativo de acuerdo a principios, mejores prácticas y estándares internacionales vigentes.
- Lograr una adecuada administración de riesgos mediante el fortalecimiento de los procesos de supervisión de los sistemas controlados.
- Proteger los derechos de los consumidores financieros.
- Fortalecer la gestión organizacional y la administración del recurso humano.
- Asegurar la calidad y la seguridad de la información y el servicio informático, con tecnología de punta.
- Optimizar la administración de los recursos financieros.

“La Superintendencia tendrá una Junta Bancaria conformada por cinco miembros: el Superintendente de Bancos, quien la presidirá; el Gerente General del Banco Central del Ecuador; dos miembros con sus respectivos alternos, que serán designados por el Presidente Constitucional de la República; y un quinto miembro, y su alterno, que serán designados por los cuatro restantes.

En los casos de asuntos relacionados con el mercado de valores, podrá llamarse al Presidente del Consejo Nacional de Valores para que informe.

Los miembros de la Junta Bancaria distintos del Superintendente de Bancos y Seguros, no podrán intervenir en la administración interna de la Superintendencia de Bancos y Seguros ni tornar sobre ella más decisiones que las que expresamente les autoriza la Ley.”<sup>12</sup>

Según el artículo 175 del Título XII del Capítulo IV de la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero las atribuciones de la Junta Bancaria son las siguientes:<sup>13</sup>

a) Formular la política de control y supervisión del sistema financiero, aprobar las modificaciones del nivel requerido de patrimonio técnico y las ponderaciones de los activos de riesgo y pronunciarse sobre el establecimiento y liquidación de las instituciones financieras, así como de la remoción de sus administradores;

b) Resolver los casos no consultados en esta Ley, así como las dudas en cuanto al carácter bancario y financiero de las operaciones y actividades que realicen las instituciones financieras y dictar las resoluciones de carácter general para la aplicación de esta Ley;

c) Determinar las operaciones y servicios no señalados expresamente en esta Ley que sean compatibles con las actividades de las instituciones financieras;

d) Resolver los recursos de revisión de orden administrativo planteados ante este órgano;

---

<sup>12</sup> Ley General de Instituciones del Sistema Financiero.

<sup>13</sup> Ley General de Instituciones del Sistema Financiero.

e) Aprobar el presupuesto y la escala de remuneraciones del personal de la Superintendencia; y,

f) Conocer la memoria que elabore el Superintendente en forma previa a su remisión al Congreso Nacional.

### **Banco Central del Ecuador (BCE)**

Según su página web, la misión del Banco Central del Ecuador es “Promover y coadyuvar a la estabilidad económica del país, tendiente a su desarrollo, para lo cual deberá: realizar el seguimiento del programa macroeconómico; contribuir en el diseño de políticas y estrategias para el desarrollo de la nación; y, ejecutar el régimen monetario de la República, que involucra administrar el sistema de pagos, invertir la reserva de libre disponibilidad y, actuar como depositario de los fondos públicos y como agente fiscal y financiero del Estado.”<sup>14</sup> De igual manera, establece que sus objetivos principales son:

- a) Procurar la estabilidad macroeconómica
- b) Participar en la elaboración del programa macroeconómico y efectuar su seguimiento
- c) Definir los objetivos de crecimiento y desarrollo económico de largo plazo del país
- d) Administrar la Reserva Monetaria de Libre Disponibilidad

---

<sup>14</sup> (BANCO CENTRAL DEL ECUADOR, 2013)

- e) Promover el buen funcionamiento del sistema de pagos
- f) Actuar como depositario oficial y agente financiero del Estado
- g) Proveer el servicio de Entidad de Certificación de Información y servicios relacionados.
- h) Preservar el patrimonio cultural del país.
- i) Desarrollar programas de beneficio social marginal

El Banco Central del Ecuador juega un papel importante como órgano regulador principalmente en el establecimiento de las tasas de interés máximas que una institución financiera puede cobrar en sus préstamos y, por ende, en las operaciones de tarjeta de crédito, lo cual tiene un impacto directo en su rentabilidad y nivel de ingresos.

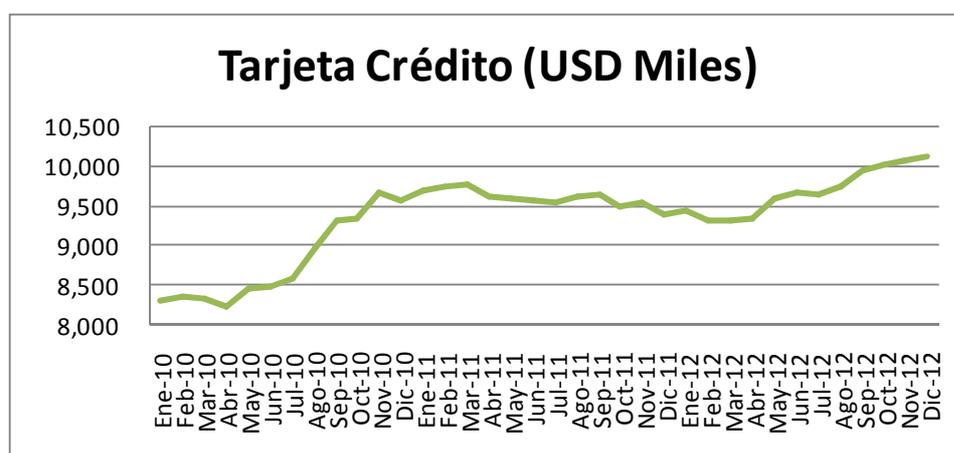
## **4.2 TARJETA DE CRÉDITO EN MUTUALISTA PICHINCHA**

De manera general, Mutualista Pichincha empezó a emitir tarjetas de crédito desde el año 2002. Actualmente tiene alrededor de 16.000 clientes en este producto, lo cual le representa una inversión y necesidad de fondeo de casi 10 millones de dólares. Las provisiones de créditos incobrables constituidas para esta cartera superan los 500 mil dólares, monto que implica más del 5% del saldo total de la cartera de Tarjeta de Crédito.

## PARTICIPACIÓN DEL PRODUCTO DENTRO DE LA EMPRESA

Para visualizar de mejor manera este punto, se presentan varios gráficos que muestran la evolución mensual tanto de los saldos de cartera que ha tenido la tarjeta de crédito como de los otros segmentos de la empresa en los últimos tres años.

Gráfico 24: Evolución de Saldos – Tarjeta de Crédito

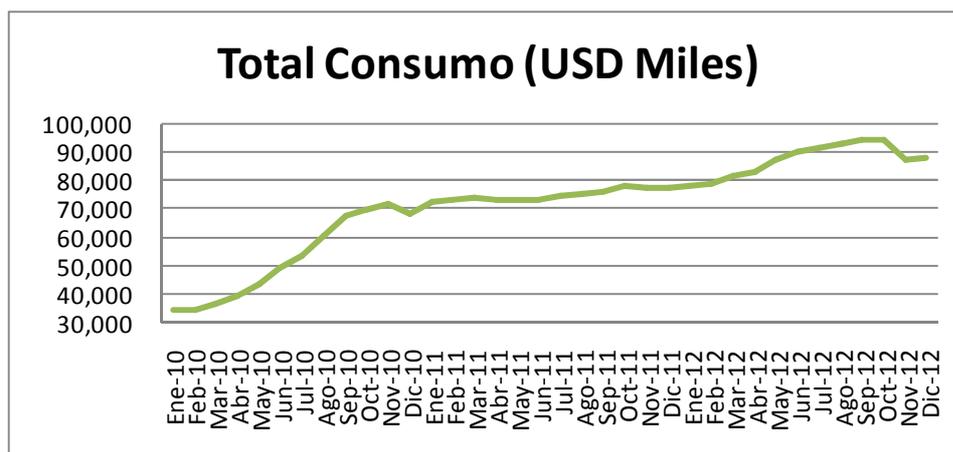


Fuente: Mutualista Pichincha

El total de cartera con la que empieza Tarjeta de Crédito en el año 2010 es de USD 8.3 millones y prácticamente mantiene su saldo hasta Junio, mes en el cual se empiezan a hacer emboques masivos de tarjetas que permiten que, al finalizar el año, el saldo haya alcanzado USD 9.6 millones. Durante al año 2011 no se realizan emboques masivos y la cartera se reduce ligeramente hasta llegar a los USD 9.4 millones. Finalmente en el año 2012, el saldo sigue reduciéndose durante el primer tercio del año y tiene un

repunte desde el mes de mayo, terminando el año con un saldo de USD 10.1 millones.

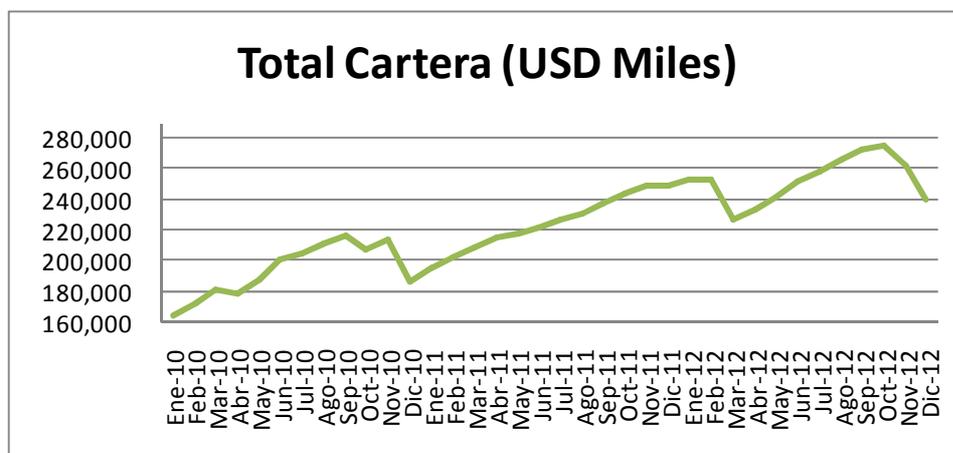
Gráfico 25: Evolución de Saldos – Total Segmento de Consumo



Fuente: Mutualista Pichincha

Con respecto al crédito de consumo otorgado mediante operaciones directas, este tiene dos componentes que se diferencian por el canal mediante el cual es generado. Por un lado, se encuentran las operaciones que Mutualista Pichincha origina directamente con sus clientes, mientras que por otro lado se encuentran las compras de cartera que la institución efectúa a otras empresas que le proveen de cartera de consumo. Mutualista Pichincha adoptó la estrategia de comprar cartera desde finales del año 2009 pero es desde el segundo trimestre del 2010 que intensifica esta práctica y es por tal motivo que el saldo de su cartera de consumo empieza a incrementar de manera considerable y pasa de tener USD 25.6 millones al inicio del año 2010 a USD 77.4 al terminar el año 2012.

Gráfico 26: Evolución de Saldos – Total Cartera



Fuente: Mutualista Pichincha

Referente al saldo total de la cartera, tiene una tendencia incremental durante el período analizado, impulsado principalmente al crecimiento que ha tenido la cartera de consumo. Existen descensos bruscos en los saldos de cartera debido a que, por otra parte, Mutualista Pichincha ha venido utilizando la estrategia de titularizaciones y ventas de cartera de vivienda, mismas que representan montos importantes de crédito que salen de los balances de la organización.

Cuadro 9: Saldos de Cartera de Mutualista Pichincha

Fuente: Mutualista Pichincha

Cuadro 10: Variación de los Saldos de Cartera

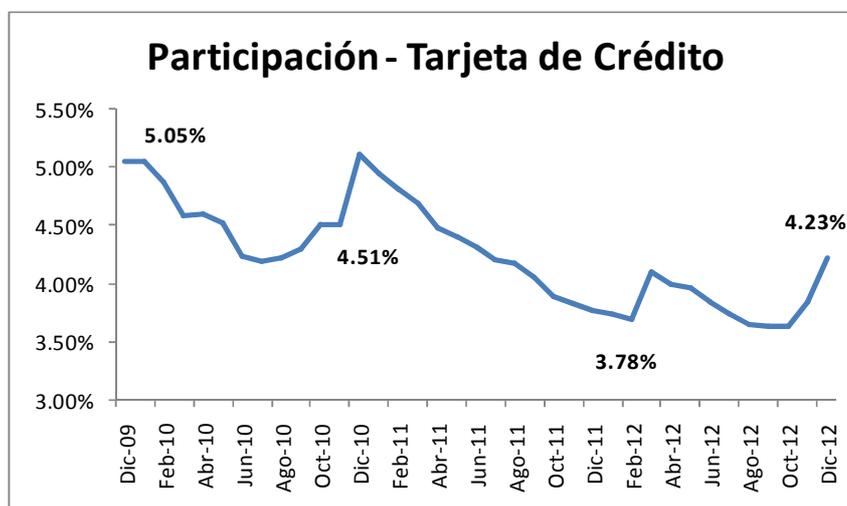
Segmento	VARIACIÓN					
	2010		2011		2012	
	Absoluto	Relativo	Absoluto	Relativo	Absoluto	Relativo
Vivienda	-12,750	-14.04%	36,509	46.77%	-32,730	-28.57%
Consumo Directo	33,537	132.96%	9,332	15.88%	9,341	13.72%
Comercial	5,866	17.01%	14,245	35.29%	9,492	17.38%
<b>Tarjeta de Crédito</b>	<b>1,486</b>	<b>18.40%</b>	<b>-180</b>	<b>-1.89%</b>	<b>740</b>	<b>7.89%</b>
Microcrédito	0	0.00%	1,773	100.00%	4,058	228.89%
<b>Total</b>	<b>28,140</b>	<b>17.74%</b>	<b>61,678</b>	<b>33.03%</b>	<b>-9,100</b>	<b>-3.66%</b>

Fuente: Mutualista Pichincha

Analizando de manera integral la evolución que ha tenido la cartera en sus distintos tipos, se puede observar que el segmento que ha alcanzado un mayor crecimiento absoluto en estos tres últimos años es el de Consumo a través de operaciones directas, mismo que alcanza un crecimiento promedio del 52.9%. También se observa que la empresa incursiona en el segmento de microcrédito desde el año 2011 y con respecto a Vivienda, su producto insignia, existe un comportamiento irregular debido a las titularizaciones y ventas de cartera.

En lo que a Tarjeta de Crédito respecta, en el período 2010 - 2012 ha tenido un crecimiento promedio del 7.0% anual, encontrándose por debajo de los demás segmentos, lo cual le ha restado participación dentro del portafolio de crédito de la institución.

Gráfico 27: Evolución de Participación en Portafolio – Tarjeta de Crédito



Fuente: Mutualista Pichincha

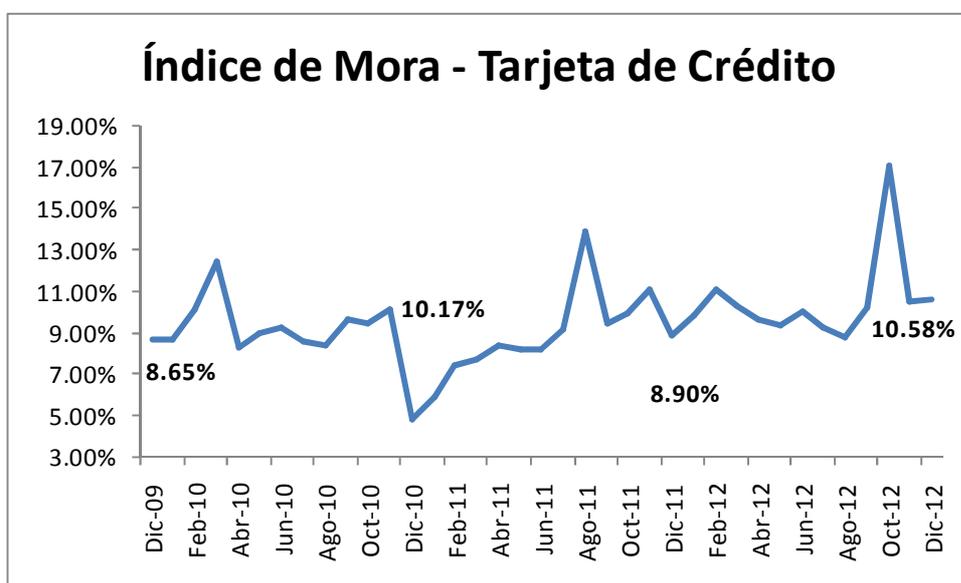
En concordancia con lo mencionado en líneas anteriores y tal como se puede observar en el gráfico, la cartera de Tarjeta de Crédito ha perdido participación dentro de portafolio de créditos de la institución. De todas formas, el producto ha tenido un incremento de saldo en el período analizado y aunque los saldos que Mutualista Pichincha históricamente ha mantenido en Tarjeta de Crédito no son tan altos en relación a sus otros segmentos de cartera, son montos importantes dentro de la organización.

### **MOROSIDAD DE LA CARTERA DE TARJETA DE CRÉDITO**

La calidad de la cartera es fundamental dentro de cualquier institución financiera, por lo cual es importante no perder de vista su comportamiento

en cuanto al cumplimiento de pago respecta. El hecho de tener cartera cuyos deudores no cumplen sus pagos tiene un impacto directo en los resultados de la empresa pues tiene una muy estrecha relación con el gasto causado por las provisiones de cuentas incobrables que se constituye para cada crédito.

Gráfico 28: Índice de Mora – Tarjeta de Crédito



Fuente: Mutualista Pichincha

El gráfico muestra que el índice de mora era muy irregular en los primeros meses del período en análisis y empieza a tener un comportamiento más estable desde el mes de Septiembre del año 2011. Esta conducta se mantiene hasta el mes de Octubre del 2012 donde alcanza un índice del 17.08%. Sin embargo, este valor, que se encuentra en total discordancia a lo observado en los últimos meses, se generó debido a una confusión operativo-contable que no pudo ser corregida antes del cierre de

mes, por lo que recién en el mes de Noviembre se regularizó el tema y se reflejó el índice de mora real del segmento.

Por otra parte, cabe recalcar que la gestión de recuperación de cartera de tarjeta de crédito está a cargo de terceros, siendo estos, empresas especializadas en gestión de cobro de cartera de consumo. Desde hace varios años atrás hasta la actualidad, la compañía contratada para estos fines es ARS del Ecuador.

## **POLÍTICAS Y PROCESO DE TARJETA DE CRÉDITO DENTRO DE LA INSTITUCIÓN**

En el manual de crédito de Mutualista Pichincha, la tarjeta de crédito está definida como un medio de pago otorgado a personas naturales, misma que habilita al tarjetahabiente a realizar pagos como sustituto del dinero en efectivo y eventualmente financiar la adquisición de bienes y servicios de consumo en el país o en el exterior.

Mutualista Pichincha y Mastercard desde el año 2002 mantienen un acuerdo que permite la operación y promoción de la tarjeta de crédito pudiendo ser utilizada en los diferentes establecimientos comerciales y cajeros automáticos afiliados al sistema.

El otorgamiento de tarjetas de crédito dentro de Mutualista Pichincha se lo realiza de dos maneras:

**Emboces en Agencias:** Hace referencia a las tarjetas de crédito nuevas que son solicitadas por los clientes directamente en agencias de Mutualista Pichincha.

**Emboces Masivos:** Se emiten tarjetas de crédito en forma masiva (más de 50 clientes). Todo el procedimiento es realizado en el departamento de Tarjeta de Crédito, con la ayuda otros departamentos como Sistemas y Crédito, apoyados en un Call Center. En este caso, son estos departamentos quienes buscan bases de potenciales clientes con ciertas características a quienes se les contacta y, luego de su aprobación, se les emite una tarjeta de crédito.

Para los emboces realizados en las agencias de la institución, existen las siguientes políticas:

- Solo puede ser comercializado a personas que mantengan una inversión o cuenta de ahorros en la institución.
- Los potenciales clientes serán seleccionados en base a los parámetros establecidos en el Manual de Crédito, mismo que establece la evaluación de las siguientes variables:

Desempeño en el Sistema: Tener un buen comportamiento crediticio en otras instituciones del sistema financiero.

Historial crediticio interno: El cliente deberá mostrar un buen desempeño en el pago de obligaciones adquiridas anteriormente en la institución.

Origen de los Ingresos: Se analiza la naturaleza y proveniencia de sus ingresos, sean estos fijos, variables, o una combinación de los dos, para así determinar el nivel de riesgo para mantener tales ingresos.

Estabilidad Laboral: Este análisis determinará también el nivel de riesgo del cliente para mantener constantes sus ingresos.

Nivel de Endeudamiento: Se realiza un análisis mediante el cual se establece los niveles de endeudamiento máximos tanto dentro de la institución como en las demás entidades del sistema financiero para determinar la capacidad de pago del cliente.

- Todos los clientes deberán cumplir con los requisitos establecidos para su tipo de tarjeta, mismos que se detallan más adelante en la sección “Características y Tipos de Tarjeta de Crédito”.

- Toda Tarjeta de Crédito, sin excepción, requiere una solicitud firmada por el cliente, copias de cédula de identidad y papeletas de votación.

- Toda Tarjeta de Crédito que sea solicitada por un empleado o funcionario de Mutualista Pichincha, deberá ser aprobada por el Departamento de Recursos Humanos.

- Una Tarjeta de Crédito adicional no necesita de aprobación de crédito, pues el socio titular de la Tarjeta de Crédito es el único que puede aprobar la emisión de una tarjeta adicional.

- El socio titular de la Tarjeta de Crédito, puede solicitar un máximo de cuatro adicionales, las que pueden ser asignadas a cualquier persona sin considerar grupos de afinidad.
- Toda Tarjeta de Crédito será entregada por medio del courier contratado por Mutualista Pichincha, excepto cuando el cliente desee retirar la tarjeta en una de sus agencias.
- Las tarjetas de crédito deben estar en las agencias bajo todas las seguridades necesarias para evitar fraudes o robos con las mismas.
- En la agencia se entregará la tarjeta únicamente al cliente titular de la misma, y solamente se entregará a terceras personas con la debida autorización del titular.
- El Jefe Operativo de cada agencia es el responsable de la activación de las tarjetas de crédito, el mismo momento de la entrega.
- Las tarjetas de crédito permanecerán en custodia de valores de cada agencia por un máximo de 90 días. Si una tarjeta nueva no ha podido ser entregada durante el tiempo establecido para custodia, el Oficial Operativo de cada agencia deberá cancelarla.
- El Departamento de Tarjeta de Crédito realizará un cuadro de tarjetas cada trimestre para identificar posibles inconsistencias.

Por otro lado, para los emboces masivos el manual de Tarjeta de Crédito establece las siguientes políticas:

- La emisión y entrega masiva de tarjetas de crédito, está dirigida solo a clientes de Mutualista Pichincha.

- Se la realizará únicamente para el cliente titular, en caso que el cliente requiera una tarjeta adicional, deberá entrar en el proceso normal de solicitud de Tarjeta de Crédito efectuado en las agencias.

- La empresa (courier) contratada por la mutualista será la responsable de entregar la tarjeta al cliente.

- Las tarjetas que no han sido entregadas por el courier a los clientes, después de dos intentos de localización hasta el día de cuadro mensual de tarjetas, serán canceladas y perforadas.

- El Gerente de Tarjeta de Crédito dará los lineamientos o parámetros para seleccionar a los posibles tarjetahabientes, siendo la información y parámetros básicos los siguientes:

- El cliente no puede tener ya una tarjeta de crédito en Mutualista Pichincha.

- Edad comprendida entre 25 y 65 años.

- No puede ser empleado de la institución.

Sin embargo, podrá añadir parámetros de acuerdo a necesidades estratégicas.

El procedimiento para tarjeta de crédito se compone básicamente de tres etapas:

Verificación de Datos: Mutualista Pichincha debe realizar una verificación de los datos que ha obtenido acerca del cliente para constatar su veracidad.

Aprobación: Se la realiza en base al cupo que se vaya a otorgar al cliente pues de esto dependerá qué instancia dentro de la institución será la

encargada de aprobar la operación. Para efectos de medición del riesgo de crédito del cliente, el cupo otorgado a una tarjeta de crédito está considerado como cualquier otro préstamo, por lo tanto, al momento de aprobar la operación, se deben sumar todas las deudas que el cliente mantenga vigentes.

Garantías: Toda Tarjeta de crédito superior a los 800 dólares de cupo debe tener una garantía. Estas garantías pueden ser quirografarias, prendarias, hipotecarias, back to back, o cualquier combinación de entre ellas.

## **CARACTERÍSTICAS Y TIPOS DE TARJETA DE CRÉDITO**

Mutualista Pichincha se encuentra afiliada a MasterCard del Ecuador y básicamente ofrece a sus clientes dos tipos de tarjeta de crédito, con las siguientes condiciones o características:

### **Mastercard Interclásica:**

- Edad mínima 23 años.
- Estabilidad laboral mínima de un año.
- Ingresos mínimos de USD 800.
- No constar en las bases negras de la institución.
- Tener activa una cuenta en Mutualista Pichincha o en cualquier otra institución financiera.
- Contar con un buen historial crediticio.

- El cupo máximo es de USD 5.000.

**Mastercard Gold:**

- Edad mínima 23 años.
- Estabilidad laboral mínima de un año y medio.
- Ingresos mínimos de USD 3,000.
- No constar en las bases negras de la institución.
- Tener activa una cuenta en Mutualista Pichincha o en cualquier otra institución financiera con un saldo mínimo de tres cifras medias.
- Contar con un buen historial crediticio.
- El cupo máximo es de USD 15.000.

Adicionalmente, los dos tipos de tarjeta de crédito tienen las siguientes características:

- Posibilidad de avances en efectivo.
- Crédito diferido sin intereses: a 3, 6 o 12 meses
- Crédito diferido normal: con financiamiento de saldos y pagos mínimos.
- Crédito diferido internacional hasta 24 meses.
- Con respecto a su cobertura, gracias a la marca Mastercard cuenta con 15 mil comercios afiliados en el Ecuador, 12 millones de establecimientos afiliados mundialmente y 300 mil cajeros automáticos en el mundo.

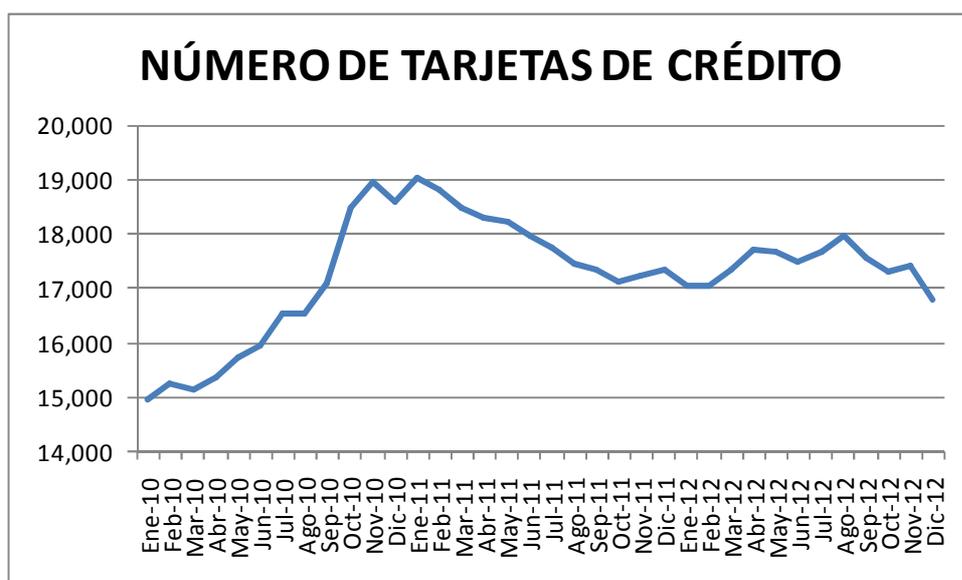
- Consultas y pagos vía internet todos los días de 00:00 a 19:00.

De igual manera, estas tarjetas de crédito cuentan con los siguientes beneficios:

- Seguro por Robo y Uso Fraudulento: Cubre la pérdida económica que sufra el titular de la tarjeta de crédito asegurada por motivos de: robo, falsificación o pérdida de la misma. Se indemnizará al asegurado con el costo de reemplazar la tarjeta perdida o robada.
- Seguro Best Price: Aplica cuando tras realizar una compra con la tarjeta MasterCard Mutualista Pichincha, el cliente encontrara el mismo producto a un precio menor al comprado, devolviéndosele la diferencia en los precios. La cobertura aplica para bienes comprados dentro del territorio ecuatoriano
- Seguro de Protección de Compras: Si los bienes comprados con la tarjeta son objetos de robo o daño accidental, el seguro cubre el perjuicio ocasionado.
- Protección Desgravamen MasterCard: Es un seguro obligatorio que cubre el saldo total de la deuda de créditos de la tarjeta al momento de fallecimiento del titular.
- Seguro de Vida MasterCard: Es un seguro obligatorio que tiene una cobertura total de USD 800 al momento de fallecimiento del titular.

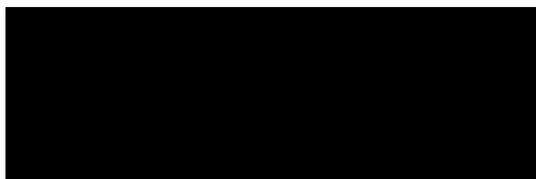
Para visualizar el comportamiento que ha tenido el número de tarjetas de crédito de la institución, a continuación se incluye un gráfico con la evolución en el período 2010-2012.

Gráfico 29: Evolución del número de tarjetas de crédito activas



Fuente: Mutualista Pichincha

Cuadro 11: Evolución del número de tarjetas de crédito



Fuente: Mutualista Pichincha

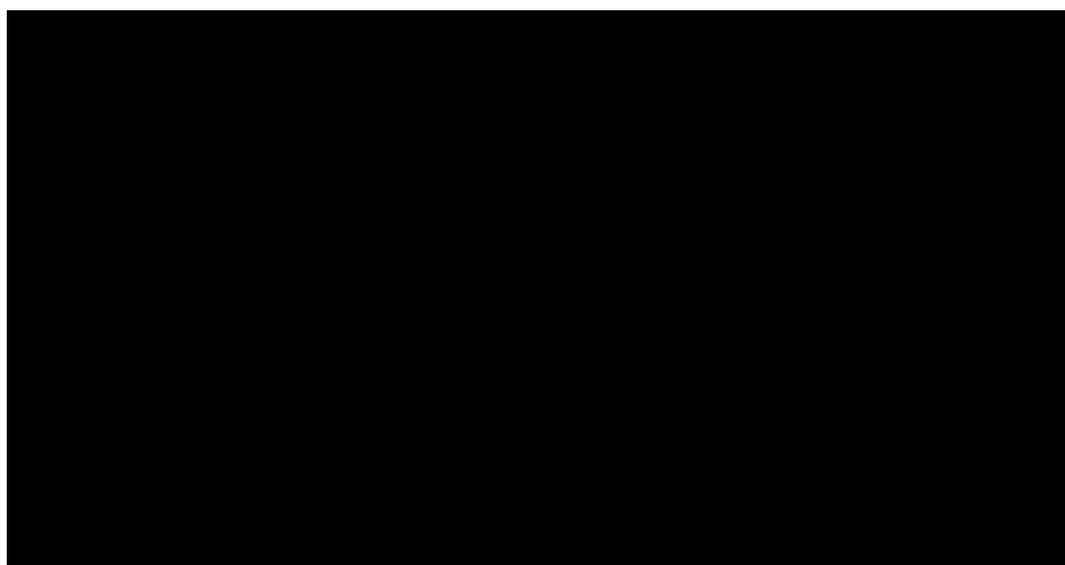
Tal como se observa en las gráficas, existe un importante incremento en el número de tarjetas de crédito activas en el año 2010, mientras que en los

años 2011 y 2012 hay una disminución en este número debido a que se ha dejado de impulsar el producto.

La composición de estas tarjetas ha sido estable durante el tiempo, representando más del 99% el tipo de tarjeta Mastercard Interclásica y menos del 1% la Mastercard Gold. A Diciembre 2012 el número de tarjetas Interclásicas alcanzó los 16,655 mientras que las tarjetas Gold llegaron a 126 unidades.

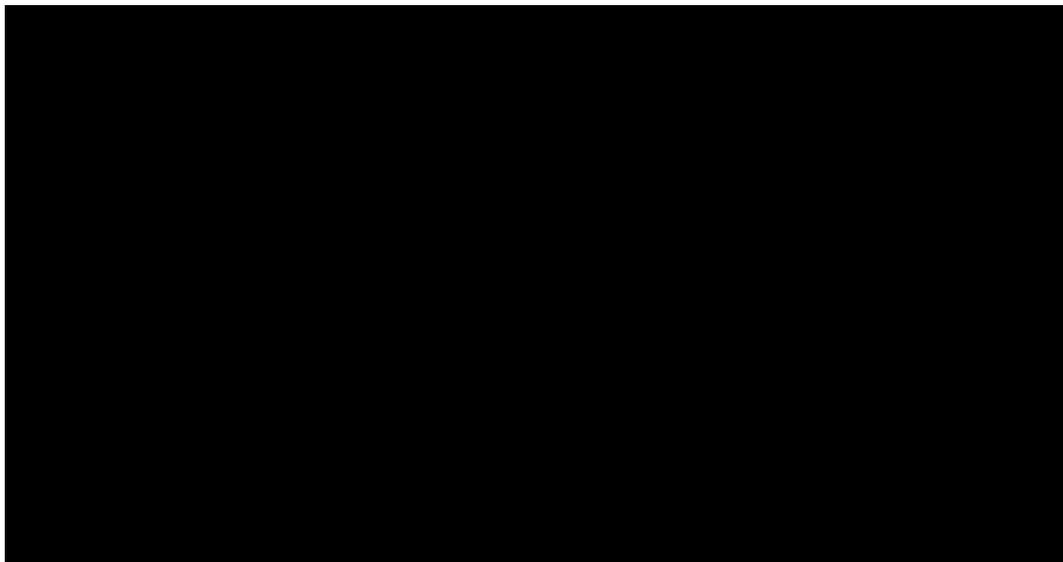
Con respecto al número de transacciones y monto consumido con las tarjetas de crédito de Mutualista Pichincha, a continuación se presentan varios cuadros que permiten observar el desempeño que la empresa tiene con su producto:

Cuadro 12: Número de Transacciones con Tarjeta de Crédito Mutualista Pichincha



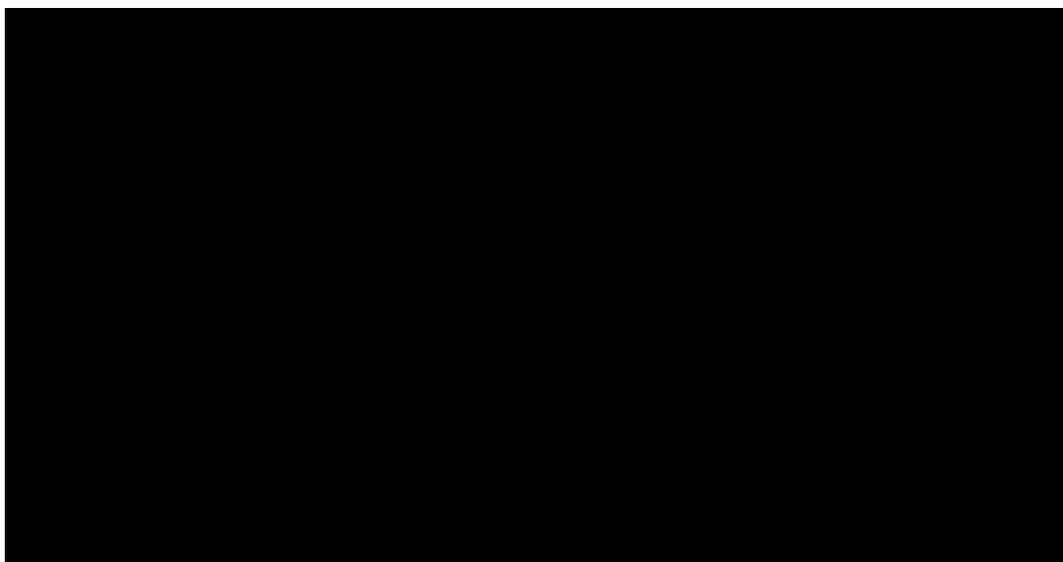
Fuente: Mutualista Pichincha

Cuadro 13: Consumos con Tarjeta de Crédito Mutualista Pichincha



Fuente: Mutualista Pichincha

Cuadro 14: Promedio por Tipo de Consumo



Fuente: Mutualista Pichincha

Los tarjetahabientes de Mutualista Pichincha en el último año efectuaron más de 391 mil transacciones con la tarjeta de crédito de la institución, mismas que representaron casi USD 22 millones en consumos. Esto significa que el consumo promedio con las tarjetas de crédito es de alrededor de USD 56, teniendo el promedio de consumo más alto el Diferido con Intereses (USD 314), seguido por el Diferido sin Intereses (USD 134), los Avances de Efectivo (USD 67), el Crédito Rotativo (USD 36) y finalmente por el Consumo de Gasolina (USD 16).

Con respecto al número de transacciones, el crédito rotativo tiene un 61.1%, los avances de efectivo un 22.0%, el diferido sin intereses un 7.5%, el consumo de gasolina un 6.6%, y el diferido con intereses un 2.8%.

Por su parte, el consumo en las tarjetas de crédito en su mayoría se concentra en el crédito rotativo con un 38.1%, los avances de efectivo con un 26.4%, el diferido sin intereses un 18.0%, el diferido con intereses un 15.5% y el consumo de gasolina un 2.0%.

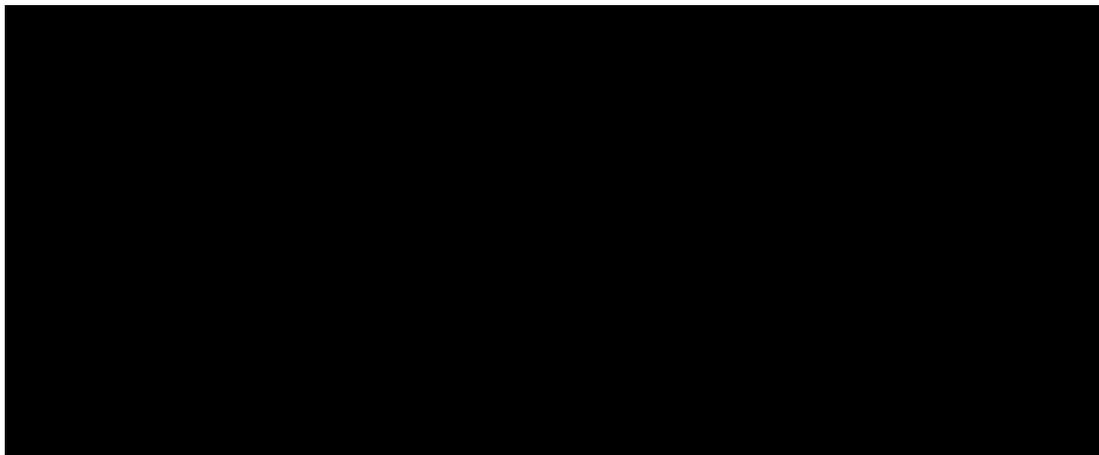
Adicionalmente, de esta información se puede señalar que en promedio cada mes se efectúan 32,614 transacciones con una media de consumo mensual USD 1.83 millones lo cual da como resultado que el número promedio mensual de transacciones por cliente es de 1.87.

Por otro lado, es importante destacar que el Factor Rotativo que en promedio tienen las tarjetas de la empresa es de 8.36, es decir que cuando un cliente decide aplicar el crédito rotativo (cancelando únicamente el pago mínimo) su consumo se divide para este factor mismo que resulta el número de meses en el que deberá pagar su deuda.

### **Ocupación de cupos de Tarjetahabientes de Mutualista Pichincha**

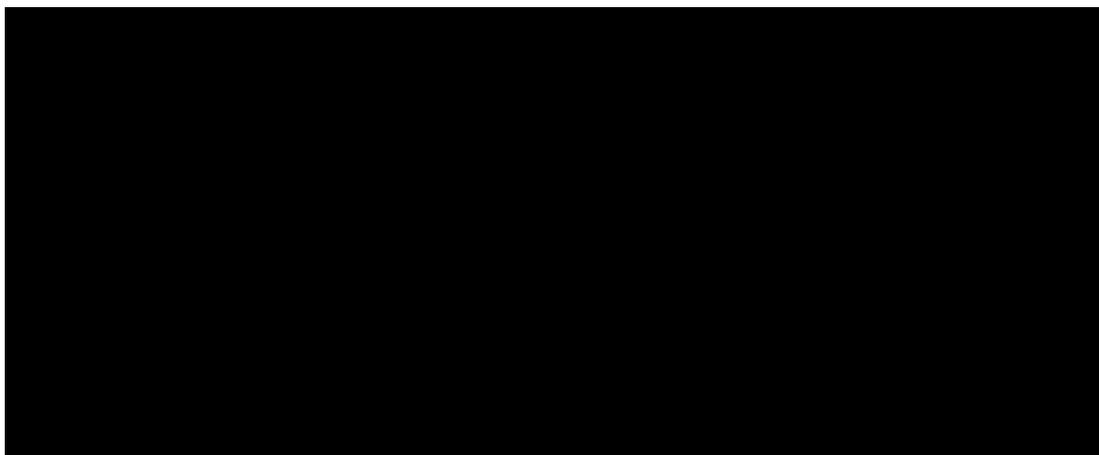
Parte importante dentro del producto de tarjeta de crédito es la asignación de los cupos en las tarjetas de crédito emitidas a los clientes. En esta instancia, es fundamental analizar el porcentaje de ocupación que los tarjetahabientes de la empresa tienen, en busca de tener un mejor conocimiento del producto dentro de la institución. Para este efecto se tomó una base con la totalidad de tarjetas de crédito de la institución y se observó el comportamiento que han tenido durante todo el año 2012 en lo referente a los cupos utilizados frente a los cupos que tienen asignados, resultando lo siguiente:

Cuadro 15: Porcentaje de Uso de Cupo – Número de Tarjetas



Fuente: Fuente: Mutualista Pichincha

Cuadro 16: Porcentaje de Uso de Cupo – Saldo de Utilización de Cupo



Fuente: Mutualista Pichincha

Los cuadros que anteceden permiten observar, tanto en número de tarjetas de crédito como en el saldo de cupo utilizado en ellas, el nivel de uso de cupo que los tarjetahabientes de Mutualista Pichincha tienen en sus tarjetas de crédito.

El primer cuadro refleja que en promedio un 4.7% (720 unidades) de las tarjetas no han efectuado consumos durante el año 2012. El rango con mayor concentración de tarjetas es de más de 0% hasta 25%, alcanzando un 21.9% (3,360 unidades), es decir, un rango de consumo muy bajo. Sin embargo, también se observa que un 19.6% (3,011 unidades) de las tarjetas tienen un uso de cupo de más de 75% hasta 100% e incluso hay un 17.3% (2,594 unidades) que supera el 100% de su cupo, lo cual representa una oportunidad de mayor consumo por parte de estos clientes. El hecho de superar el cupo que cada cliente tiene asignado se da debido a dos motivos: por una parte, por política de la empresa a cada cliente se le brinda cierta holgura sobre su cupo para brindarle un buen servicio en caso de necesidades extras y, por otra parte, debido a los sobregiros que los clientes pueden solicitar para cubrir requerimientos puntuales.

El segundo cuadro permite observar los porcentajes de participación del saldo ocupado por parte de los clientes en los distintos rangos y que finalmente representa la cartera que la empresa tiene en este producto. La mayor concentración se encuentra en los rangos de 75% a 100% y de 100% a 130%, sumando entre los dos el 60.6% del total. Esto nuevamente permite advertir que una importante cantidad de clientes se encuentran al límite de su cupo por lo que todavía existe posibilidad que ellos consuman con un mayor volumen, si se les ofreciera mejores condiciones, sin dejar de lado los análisis que se deben realizar.

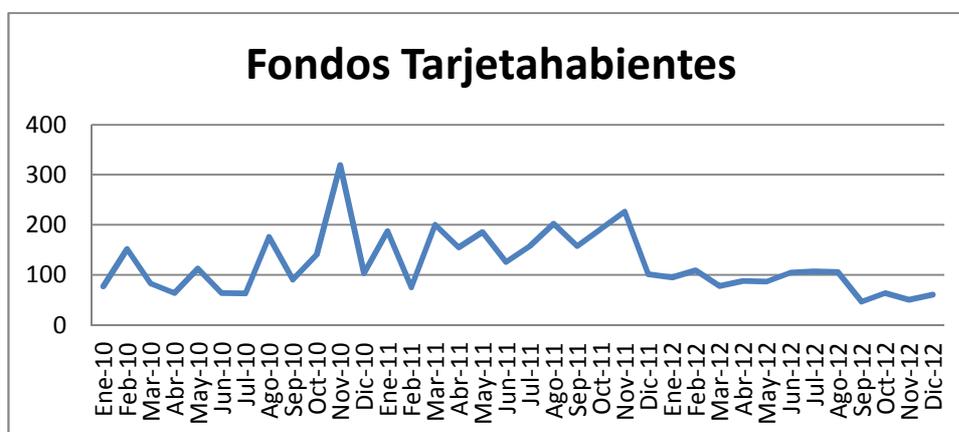
## IMPACTO ECONÓMICO – FINANCIERO

### Costos y gastos derivados del producto de Tarjeta de Crédito

Es importante tener claro todos los costos y gastos que el producto de Tarjeta de Crédito genera dentro de Mutualista Pichincha, motivo por el cual se analizó de manera íntegra las cuentas del balance de la empresa y se identificó todo lo que tenga algún tipo de relación con el mencionado producto. A continuación se realiza una descripción de cada cuenta junto con el respectivo análisis de su comportamiento en los últimos tres años:

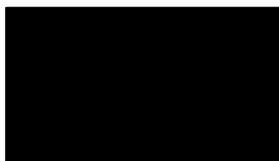
**Fondos de Tarjetahabientes:** Esta cuenta se deriva de todos los saldos a favor que tienen los tarjetahabientes. Es decir, cuando los clientes depositan valores mayores a los que requerían para pagar sus obligaciones, la institución les reconoce intereses sobre esos valores pues sirven como fondeo para la mutualista.

Gráfico 30: Fondos Tarjetahabientes



Fuente: Mutualista Pichincha

## Cuadro 17: Fondos Tarjetahabientes

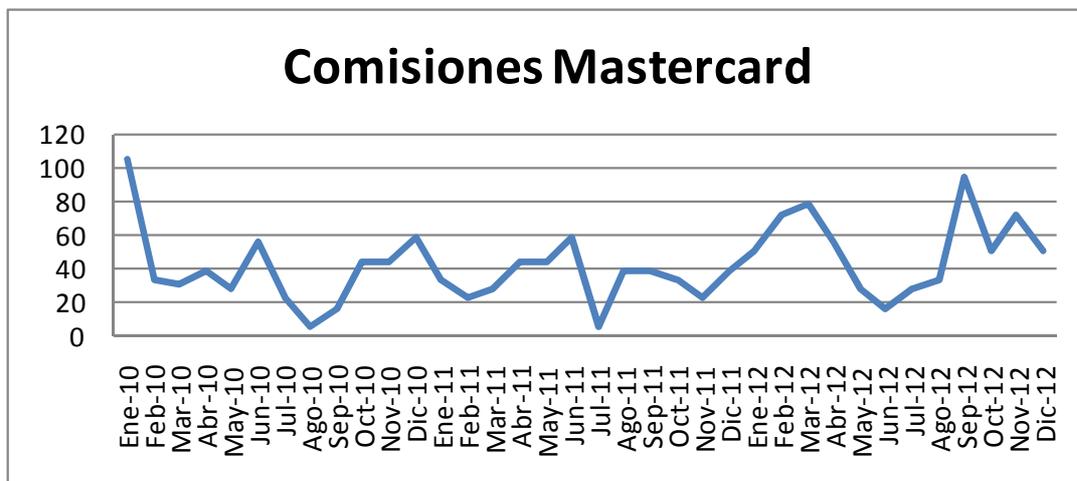


Fuente: Mutualista Pichincha

La cuenta de Fondos de Tarjetahabientes no genera un impacto significativo para la institución pues ni siquiera llega a los USD 2,000 anuales, e incluso disminuye en el año 2012 casi a la mitad del valor alcanzado en el 2011.

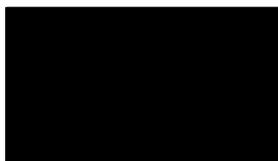
**Comisiones Mastercard:** Los valores registrados en esta cuenta provienen de comisiones que Mutualista Pichincha tiene que pagar a su procesador Pacificard cuando los tarjetahabientes realizan los pagos de sus tarjetas de crédito a través de cheques y éstos son devueltos por fondos insuficientes, inconformidad de firmas o el motivo que fuere, generándole un gasto a la empresa.

Gráfico 31: Comisiones Mastercard



Fuente: Mutualista Pichincha

Cuadro 18: Comisiones Mastercard



Fuente: Mutualista Pichincha

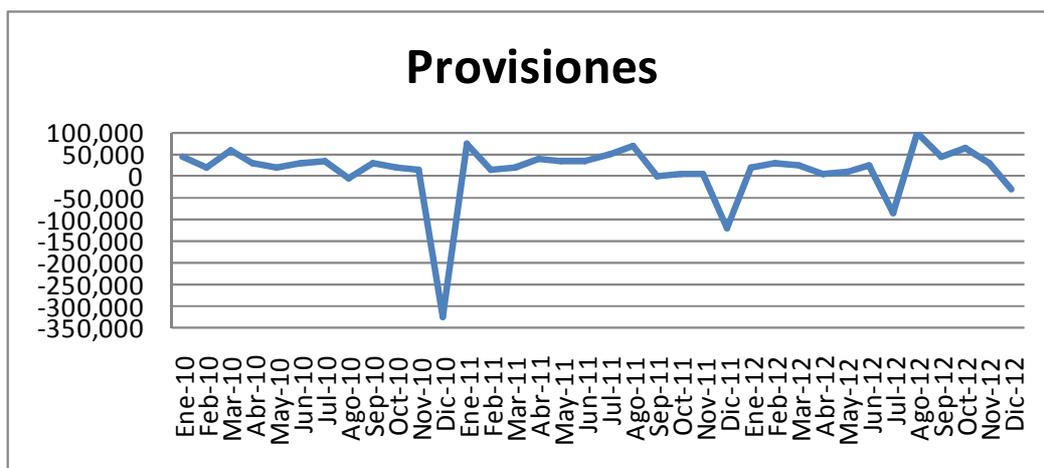
Al igual que la cuenta anterior, este rubro tiene un efecto prácticamente imperceptible dentro de los resultados de la institución significando solamente USD 631 de gasto en el año 2012.

**Provisiones de Cartera:** Según el Artículo 69 de la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero, provisión es una cuenta de valuación del activo que afecta a los resultados y que se constituye para cubrir eventuales pérdidas por cuentas incobrables. Tarjeta de Crédito, al generar cartera, también debe cumplir con esta regulación y constituir provisiones

para su cartera. Esta provisión es una cuenta de gasto que, si bien no representa flujo de efectivo, impacta de manera directa a los resultados y a la utilidad de la empresa.

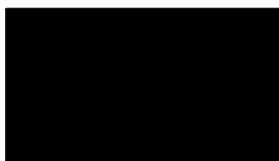
En esta cuenta se adoptarán dos perspectivas, una con los datos contables reales de las provisiones, junto con el análisis de las pérdidas que han causado las ventas de cartera mala de tarjeta de crédito, y otra en la que se quita el efecto de las ventas para que la cartera en general no se vea distorsionada y se observe el comportamiento del total del producto en cuanto a provisiones.

Gráfico 32: Provisiones de Cartera – Contable



Fuente: Mutualista Pichincha

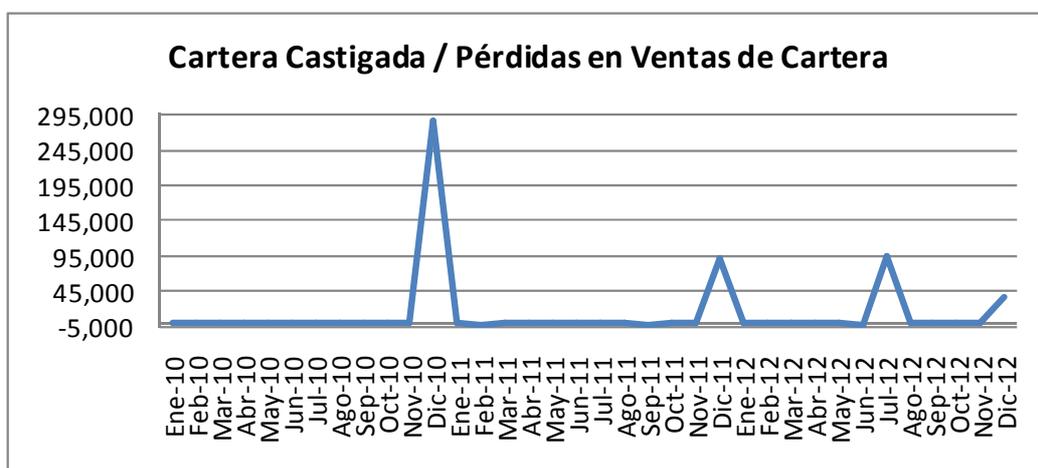
Cuadro 19: Provisiones de Cartera – Contable



Fuente: Mutualista Pichincha

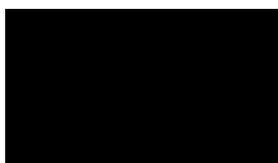
Tal como se observa en el gráfico, existen varios meses en los que hay un nivel de liberación de provisiones muy altos, mismos que no son reales pues se deben a las ventas de cartera efectuadas. Lo mismo se refleja en el cuadro, especialmente en los años 2010 y 2012, es por tal motivo que esto debe ser complementado y transparentado con las pérdidas que estas ventas de cartera provocaron y que se muestran a continuación:

Gráfico 33: Castigos de Cartera – Pérdidas en Ventas de Cartera



Fuente: Mutualista Pichincha

Cuadro 20: Castigos de Cartera – Pérdidas en Ventas de Cartera



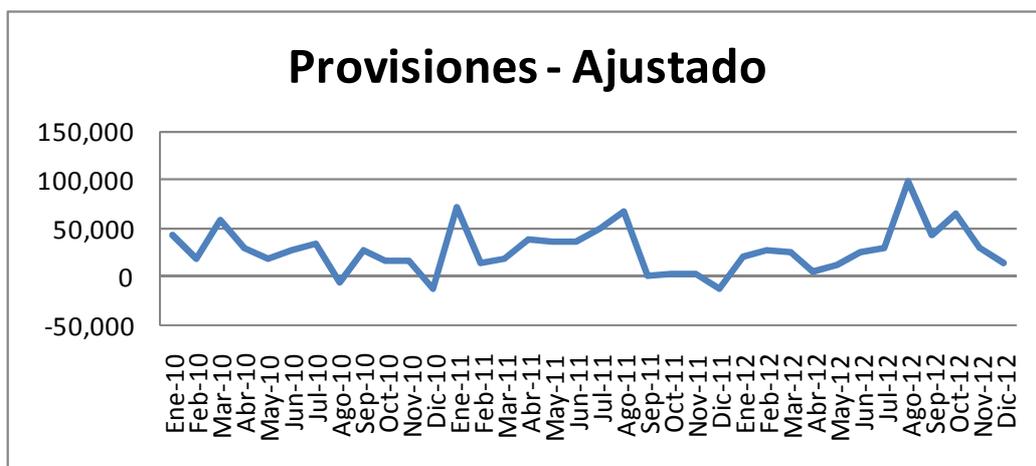
Fuente: Mutualista Pichincha

Con estos valores se transparentan los movimientos que existieron en las provisiones de cartera pues reflejan las pérdidas que las ventas de

cartera deteriorada causaron a la institución. En contraste a lo visto en los cuadros anteriores donde en los años 2010 y 2012 se observaba un nivel de gasto muy bajo o incluso favorable, en este caso es en esos mismos años donde se registra un mayor volumen de gasto por los motivos antes mencionados.

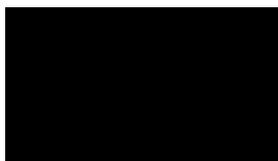
Tal como se indicó anteriormente, para observar el comportamiento de la cartera sin que se vea distorsionado por las ventas de cartera, en los siguientes gráficos se ha quitado su efecto, quedando de la siguiente manera:

Gráfico 34: Provisiones de Cartera – Ajustado



Fuente: Mutualista Pichincha

Cuadro 21: Provisiones de Cartera – Ajustado



Fuente: Mutualista Pichincha

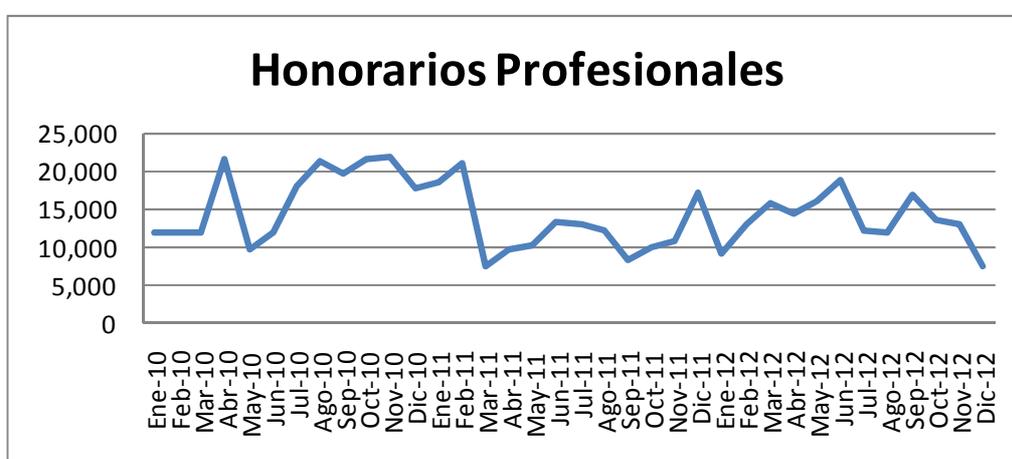
Tal como se puede observar, el impacto que tienen las provisiones dentro del producto tiene una alta relevancia pues pueden llegar a representar un nivel de gasto muy importante dentro de la institución. Es normal que el nivel de provisiones se incremente conforme aumenta la cartera pues aunque un crédito se encuentre totalmente al día, requiere un mínimo de provisión que suma dentro de la cuenta de gasto. Sin embargo, el considerable incremento de provisiones que existió en el año 2011 denota un deterioro importante en la calidad de la cartera, misma que provocó un requerimiento de provisiones más alto. Si bien este gasto no implica que la institución tiene que efectuar desembolsos de efectivo, afecta de manera directa en la generación de utilidades, motivo por el cual en el año 2012 la institución intensificó la recuperación de esta cartera y logró disminuir nuevamente el consumo de provisiones dentro de tarjeta de crédito.

**Gasto de Personal:** El Gasto de Personal de los funcionarios que forman parte del área de Tarjeta de Crédito de la Institución ha sido de USD 65,100 para el año 2010, USD 76,355 para el 2011 y USD 89,551 para el año 2012, existiendo un incremento del 17% anual, manteniendo una estructura de 6 personas.

**Honorarios Profesionales:** Dentro de este rubro, básicamente se encuentran registrados conceptos de gastos de cobranza y call center. Con gastos de cobranza se refiere a los honorarios que Mutualista Pichincha cancela a empresas externas que se dedican a la gestión de cobranza de

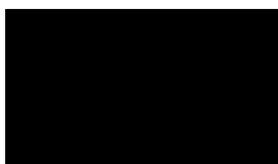
clientes que no han pagado sus cuotas de manera puntual. Por otra parte, los honorarios al call center se pagan por concepto de ventas de tarjetas de crédito que se hacen a través de la central telefónica que Mutualista Pichincha contrata para el efecto o campañas especiales que la institución decida impulsar.

Gráfico 35: Honorarios Profesionales



Fuente: Mutualista Pichincha

Cuadro 22: Honorarios Profesionales



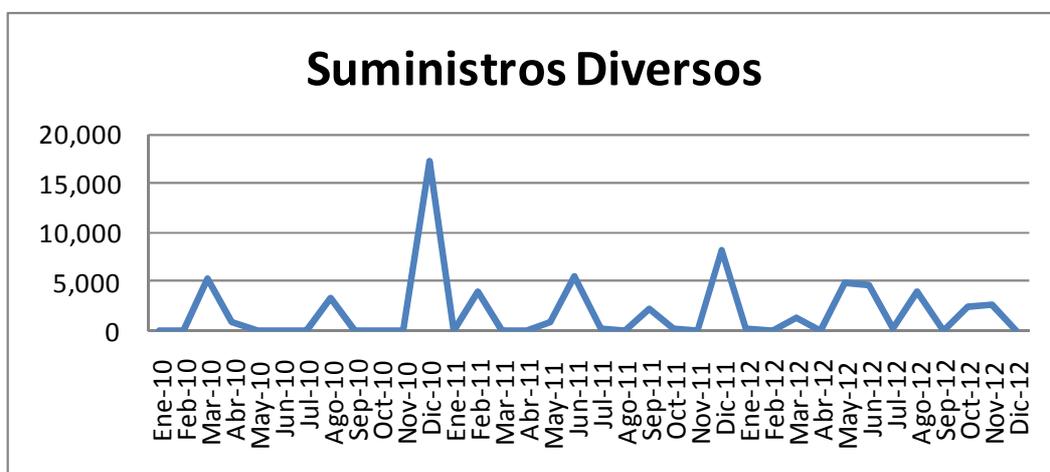
Fuente: Mutualista Pichincha

Con respecto al gasto que la institución ha tenido en estos últimos tres años por concepto de honorarios profesionales, éstos disminuyeron en el 2011 debido tanto a un ahorro en las facturas canceladas a los gestores de

cobranza de cartera como los honorarios cancelados al call center pues se redujeron las campañas y las ventas masivas de tarjeta a través de este medio, sin embargo, en el año 2012 el gasto se incrementa básicamente debido al aumento en las facturas de los gestores de cobranza.

**Suministros Diversos:** En esta cuenta se encuentran registrados los distintos suministros utilizados por el personal y también aquellos relacionados con el producto. Los rubros principales los ocupan los kits que se elaboran para las tarjetas de crédito así como el costo de los plásticos de las tarjetas de crédito.

Gráfico 36: Suministros Diversos



Fuente: Mutualista Pichincha

Cuadro 23: Suministros Diversos

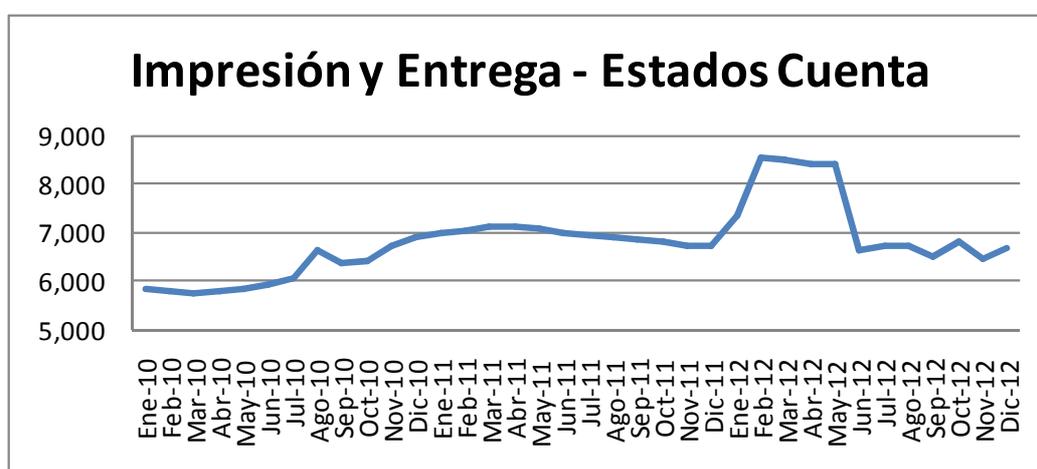


Fuente: Mutualista Pichincha

El gasto en este concepto ha venido disminuyendo en estos dos años y se debe fundamentalmente a que se han elaborado menos kits para tarjeta de crédito y se han utilizado menos plásticos para las tarjetas. Esto, a su vez se deriva de un menor impulso al producto.

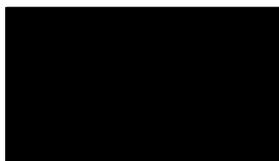
**Impresión y Entrega de Estados de Cuenta:** Este rubro refleja el costo que la institución tiene en referencia tanto a la impresión de los estados de cuenta de sus tarjetahabientes como a la distribución y entrega de los mismos. Inicialmente la empresa utilizaba un proveedor para la impresión y otro para la distribución y entrega pero a mediados del año 2012 optó por utilizar un mismo proveedor para las dos actividades.

Gráfico 37: Impresión y Entrega de Estados de Cuenta



Fuente: Mutualista Pichincha

## Cuadro 24: Impresión y Entrega de Estados de Cuenta

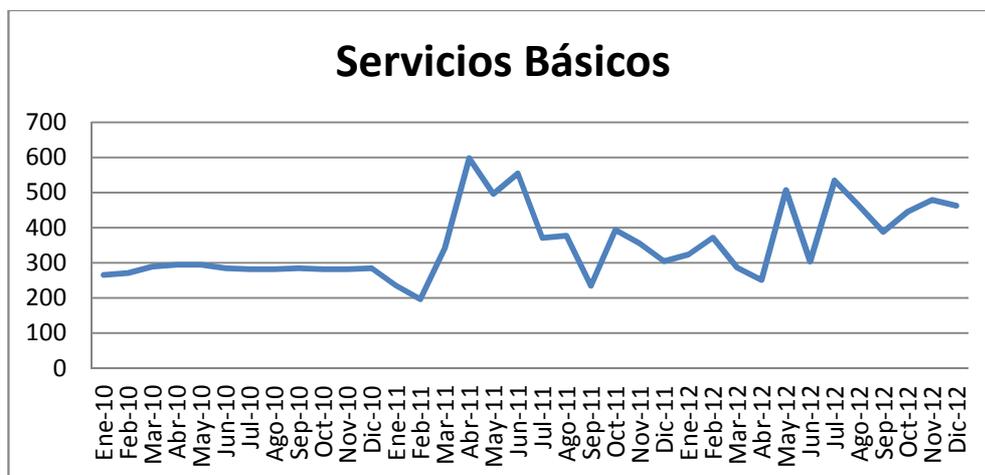


Fuente: Mutualista Pichincha

El gráfico permite observar que este gasto al inicio del período analizado tenía un crecimiento estable, sin embargo, al inicio del año 2012 los costos se incrementan, motivo por el cual la mutualista unifica los servicios de impresión y entrega de estado en un solo proveedor con lo cual reduce estos costos y estabiliza nuevamente el nivel de gastos en esta cuenta.

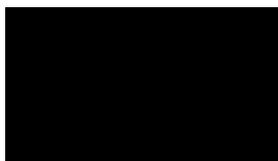
**Servicios Básicos:** Dentro de este rubro, se encuentran registrados todos los servicios básicos que utiliza el personal, es decir, energía eléctrica, agua potable, teléfono y servicio de internet. El rubro con la mayor participación en esta cuenta es teléfonos, con un 56%, seguido por energía eléctrica con un 20%.

Gráfico 38: Servicios Básicos



Fuente: Mutualista Pichincha

Cuadro 25: Servicios Básicos

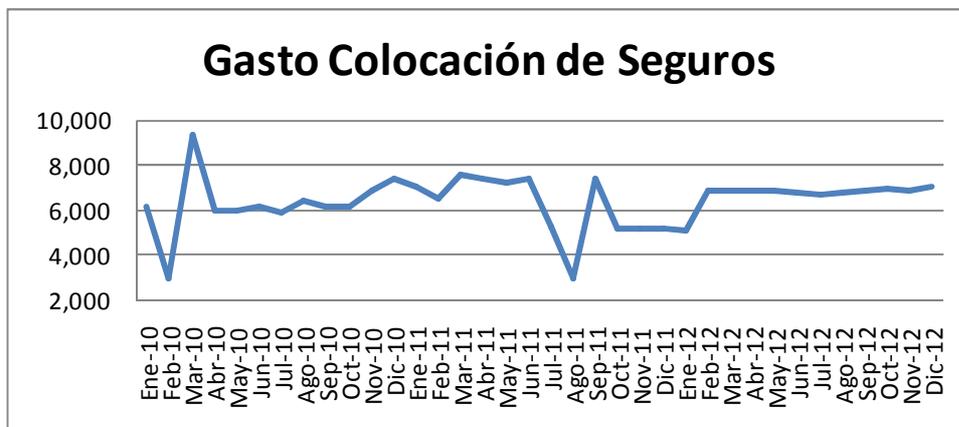


Fuente: Mutualista Pichincha

Esta cuenta presenta ciertas diferencias en sus registros mes a mes, sin embargo, no representa un gasto importante dentro del producto y, ya en términos de valores anuales, presenta un crecimiento razonable.

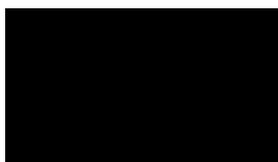
**Gasto Colocación de Seguros:** Tal como se señaló anteriormente, Mutualista Pichincha tiene seguros relacionados con el producto de Tarjeta de Crédito, mismos que son colocados mediante distintas aseguradoras y que le generan gasto a la institución en lo que respecta a las primas que se cancelan a las mismas.

Gráfico 39: Gasto Colocación de Seguros



Fuente: Mutualista Pichincha

Cuadro 26: Gasto Colocación de Seguros



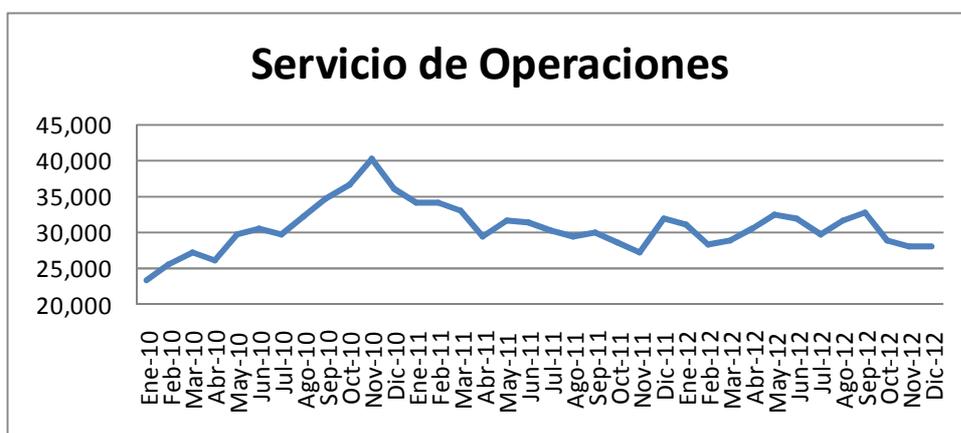
Fuente: Mutualista Pichincha

Con respecto al gasto por colocación de seguros, para efectos del análisis se han transparentado los valores de la cuenta pues a inicios del año 2012 se registraron valores que correspondían a ajustes efectuados por errores operativos y distorsionaban los valores regulares de esta cuenta. En el año 2012 tuvo un incremento del 8% con respecto a su año precedente y, tal como se observa en el gráfico, ha sido un período donde ha existido estabilidad en sus valores.

**Servicio de Operaciones:** Un rubro que tiene una representativa relevancia en este producto es el gasto que se genera por los pagos que

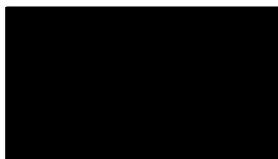
Mutualista Pichincha realiza a Pacificard, quien es el procesador de la tarjeta de crédito de la institución. Estos pagos fundamentalmente se los realiza en virtud de las siguientes prestaciones de servicio: Acceso a la red de establecimientos afiliados a Mastercard; enlace internacional a la red Mastercard Internacional, e intercambio y compensación de las transacciones.

Gráfico 40: Servicio de Operaciones Mastercard



Fuente: Mutualista Pichincha

Cuadro 27: Servicio de Operaciones Mastercard



Fuente: Mutualista Pichincha

Tal como se observa en las gráficas, este rubro ya alcanza montos mucho más importantes y tiene un peso muy fuerte dentro de los gastos que genera la línea de Tarjeta de Crédito. Sin embargo, El nivel de gasto en esta

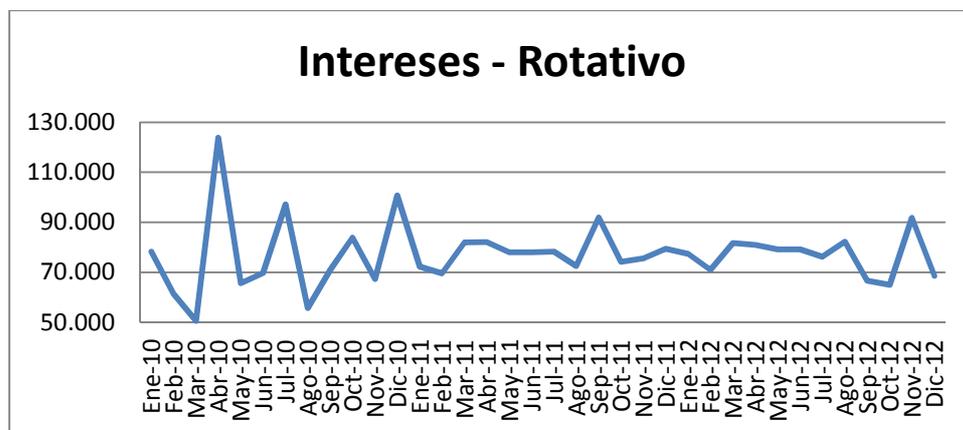
cuenta ha disminuido ligeramente en estos últimos tres años. Si se compara el año 2012 con su año precedente, la cuenta tiene una reducción del 2.4%.

### **Ingresos derivados del producto de Tarjeta de Crédito**

Al igual que en sus costos y gastos, es fundamental conocer al detalle todos los ingresos que el producto de Tarjeta de Crédito genera para la institución, por lo cual también se revisó e identificó toda cuenta de ingreso que tenga relación con el producto. Bajo la misma metodología, a continuación se las describe:

**Intereses – Crédito Rotativo:** Todos los tarjetahabientes, a pesar de no solicitar un crédito diferido al momento de comprar con su tarjeta de crédito, tiene la opción de acceder a crédito en sus consumos. Este mecanismo consiste en que al momento de la compra corriente o con crédito rotativo, automáticamente se genera un valor mínimo que el cliente puede cancelar en su fecha de pago, el cual depende del factor rotativo. Factor rotativo es el número para el cual se divide el consumo en la tarjeta de crédito, en el caso de Mutualista Pichincha es en promedio 8. Si el cliente a la fecha de pago no cancela la totalidad de su consumo corriente sino que solamente cubre el mínimo a pagar, el resto del consumo se vuelve un crédito rotativo sobre el cual ya se generan intereses regulares de cartera que son registrados en esta cuenta.

Gráfico 41: Intereses – Crédito Rotativo



Fuente: Mutualista Pichincha

Cuadro 28: Intereses – Crédito Rotativo



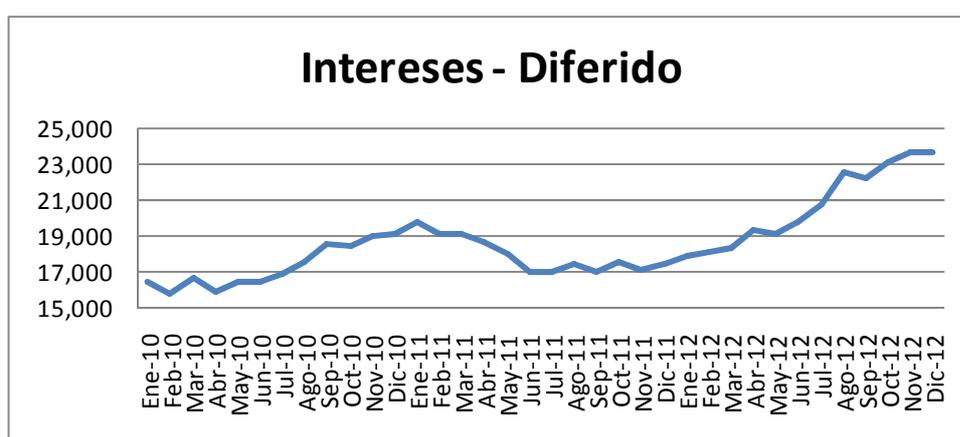
Fuente: Mutualista Pichincha

El cuadro precedente claramente permite observar que en la cuenta de Intereses de Crédito Rotativo se incrementa del año 2010 al 2011 pero disminuye en el 2012 con respecto al año 2011. Este particular se da debido a los niveles de morosidad de la cartera durante los períodos analizados. En el año 2011, tanto la ligera reducción en el índice promedio de mora, pasando de un 10.56% a un 10.55%, como el crecimiento en el saldo de la cartera de crédito rotativo con respecto al año 2010, permitieron que el volumen de intereses se incrementara. Sin embargo, en el año 2012 el crecimiento del saldo promedio de la cartera es mínimo y adicionalmente índice de mora promedio se eleva al 12.28%, lo cual implica un mayor

volumen de cartera improductiva y, por tanto, menor generación de intereses.

**Intereses – Crédito Diferido:** En el caso del crédito diferido, a diferencia del crédito rotativo, el cliente lo acuerda en el momento mismo de la compra del bien o servicio con su tarjeta de crédito. Dependiendo del establecimiento donde se efectúe el consumo y de los deseos del cliente, este crédito diferido puede tener un plazo de 3, 6, 9, 12, 18, 24 o 36 meses, operación que genera intereses de cartera para la institución. Sin embargo, dependiendo del acuerdo comercial que llegue entre los establecimientos comerciales y las instituciones financieras, también pueden existir créditos diferidos sin intereses, mismos que no generan un ingreso en esta cuenta.

Gráfico 42: Intereses – Crédito Diferido



Fuente: Mutualista Pichincha

## Cuadro 29: Intereses – Crédito Diferido

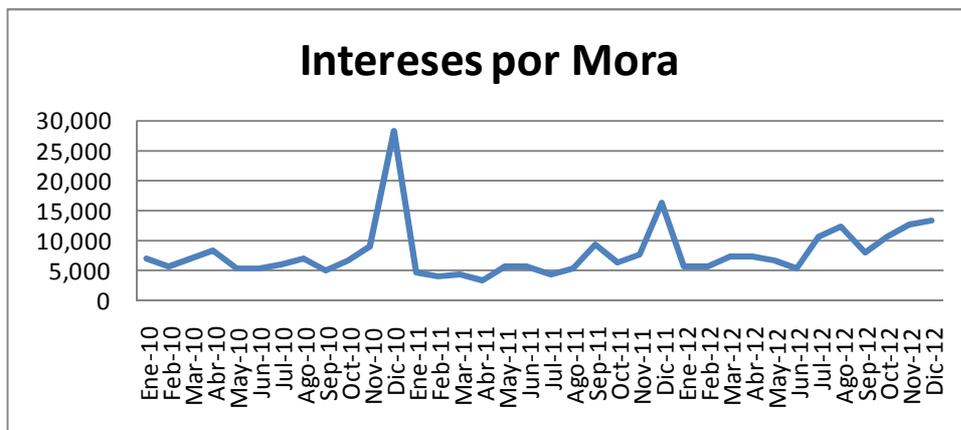


Fuente: Mutualista Pichincha

En lo que respecta a este segmento de intereses, su volumen ha crecido en los últimos tres años de manera estable. En el año 2012, si bien su índice de mora ampliada se incrementa del 3.60% al 4.84%, todavía es muy inferior al indicador que tienen los intereses del crédito rotativo. Adicionalmente, un mayor incremento en el saldo del crédito diferido ha contribuido a que su flujo de intereses se mantenga creciente.

**Intereses por Mora:** Este tipo de intereses no son causados en todas las operaciones de crédito sino únicamente se generan en los créditos que no pagan sus obligaciones de manera puntual. La tasa permitida por la Ley y que es utilizada para el cálculo de los intereses por mora de un crédito es la tasa vigente multiplicada por un factor de 1.10. Estos intereses son aplicados a todos los créditos desde su primer día de atraso pues es una metodología que busca que los clientes paguen sus obligaciones de manera puntual y evitar desvíos en los flujos de las instituciones financieras.

Gráfico 43: Intereses por Mora



Fuente: Mutualista Pichincha

Cuadro 30: Intereses por Mora



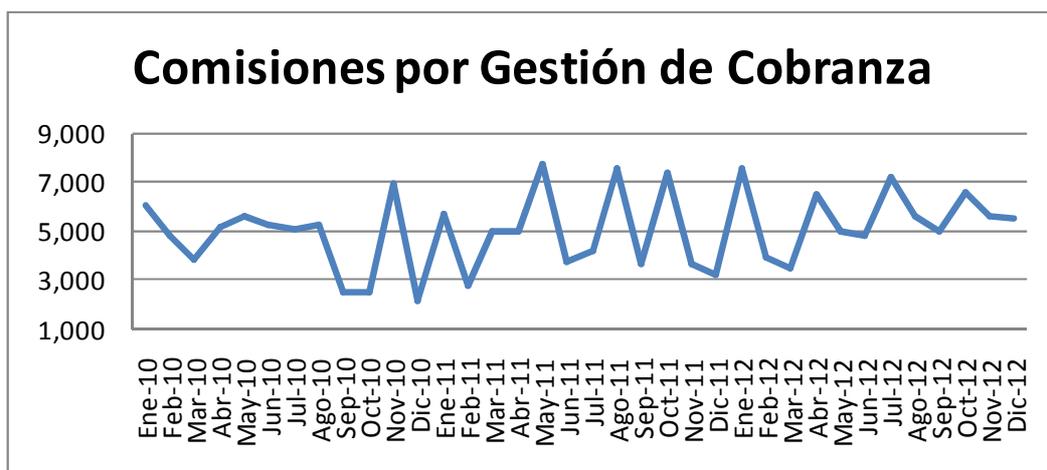
Fuente: Mutualista Pichincha

Tal como lo muestra el cuadro, al contrario de los intereses observados en el segmento de crédito rotativo, el año en que los intereses por mora tienen un mayor volumen es en el 2012, seguido por el 2010 y finalmente por el 2011. Esto se da debido a que este ingreso se encuentra directamente relacionado con el nivel de morosidad de la cartera, pues si su nivel es bajo, este ingreso se genera en una baja proporción, y viceversa.

**Comisiones por Cobranza:** Cuando un cliente no cancela a tiempo sus pagos, las instituciones financieras pueden cargar ciertos valores por efectos de gestión de cobranza, misma que se deriva de gastos y actividades

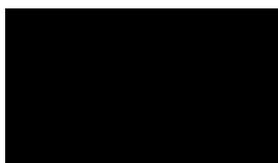
adicionales en las que la empresa tiene que incurrir para poder recuperar los valores que no se pagan de manera oportuna. Estos valores se registran como ingresos que percibe la institución.

Gráfico 44: Comisiones por Cobranza



Fuente: Mutualista Pichincha

Cuadro 31: Comisiones por Cobranza

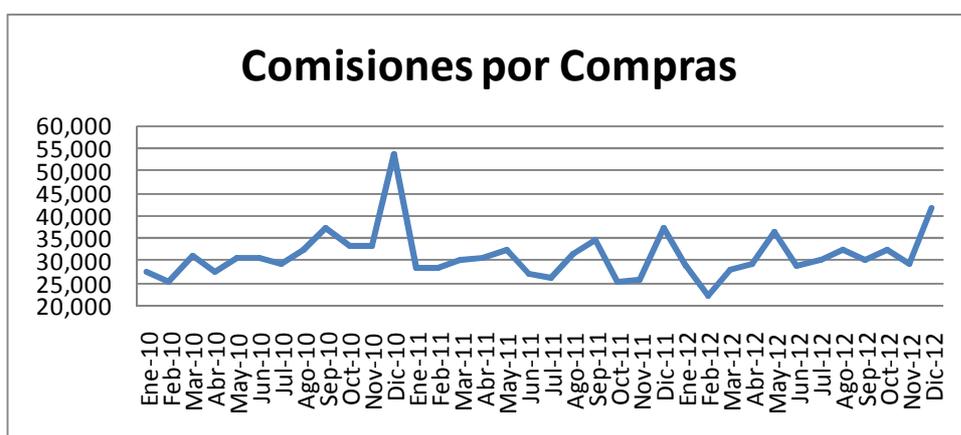


Fuente: Mutualista Pichincha

Tal como se puede observar en el gráfico y cuadro, esta cuenta tiene una ligera tendencia incremental y ha aumentado su nivel de ingresos en un 8% y 12% en los años 2011 y 2012 respectivamente.

**Comisiones por Compras:** Cuando un establecimiento comercial se afilia a una institución financiera para que dentro del mismo sus clientes puedan efectuar sus compras con tarjeta de crédito, la ventaja que tiene es que el flujo de efectivo proveniente de sus ventas lo recibe de manera inmediata de parte de la entidad financiera. Por este servicio, los establecimientos comerciales pagan una comisión que representa un ingreso para la institución financiera y que se lo registra en esta cuenta.

Gráfico 45: Comisiones por Compras



Fuente: Mutualista Pichincha

Cuadro 32: Comisiones por Compras



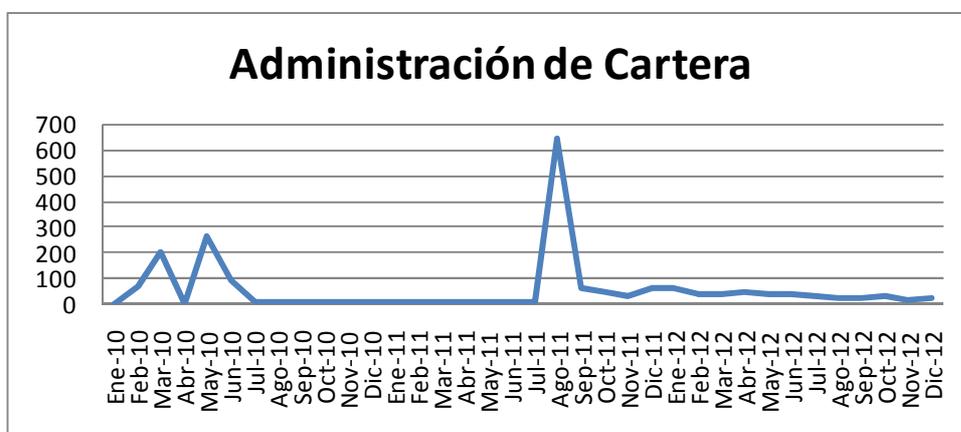
Fuente: Mutualista Pichincha

Esta cuenta está completamente relacionada con los consumos que los clientes realizan con sus tarjetas de crédito en los distintos establecimientos

comerciales y es por ese motivo que este rubro tiene una clara estacionalidad, principalmente en Diciembre de cada año, mes que por época de Navidad, el consumo se incrementa de manera considerable. Si se observa la evolución de la cuenta en los últimos tres años, se puede ver que en el año 2010 hubo un mayor volumen, bajando en el 2011 un 8.6% y teniendo una recuperación en el año 2012 con un 3.1% de incremento con respecto a su año precedente.

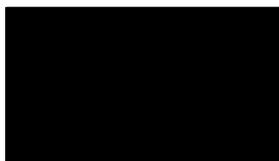
**Administración de Cartera:** Mutualista Pichincha, de manera eventual y cuando sus directivos lo consideran necesario, vende cartera deteriorada de tarjeta de crédito para mejorar la posición de su índice de mora y principalmente para reducir el volumen de provisiones requeridas. De todas formas, después de vendida la cartera, la empresa todavía efectúa ciertos procesos operativos relacionados con la misma. Por este trabajo, Mutualista Pichincha cobra comisiones al comprador de la cartera, mismas que son registradas en esta cuenta.

Gráfico 46: Administración de Cartera



Fuente: Mutualista Pichincha

## Cuadro 33: Administración de Cartera

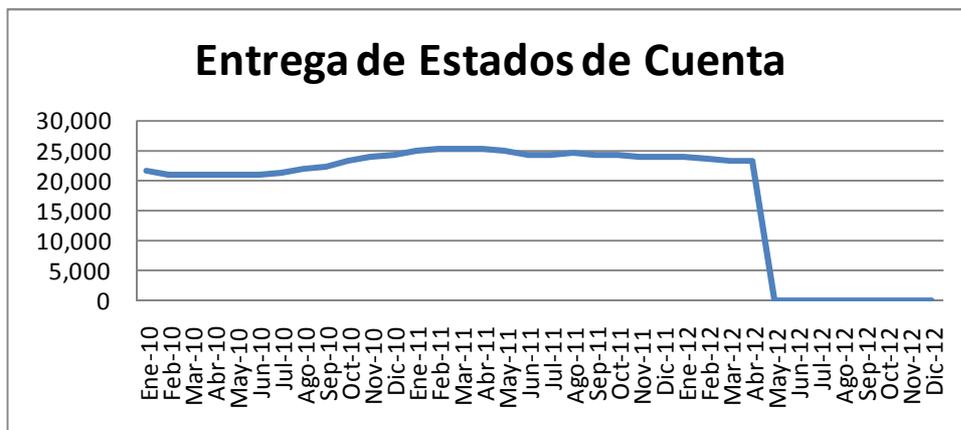


Fuente: Mutualista Pichincha

Los ingresos que la institución percibe por administración de cartera vendida de tarjeta de crédito bajaron en el año 2012 con respecto al 2011, sin embargo, el volumen es totalmente marginal y no representa impacto relevante dentro de la rentabilidad del producto.

**Entrega de Estados de Cuenta:** Los valores registrados en esta cuenta se derivan del cobro que las instituciones financieras cargaban a los clientes por concepto de elaboración y entrega de los estados de cuenta a los tarjetahabientes, con el fin de proporcionarles toda la información de sus obligaciones, fechas de corte, fechas de pago, entre otras.

Gráfico 47: Entrega de Estados de Cuenta



Fuente: Mutualista Pichincha

Cuadro 34: Entrega de Estados de Cuenta

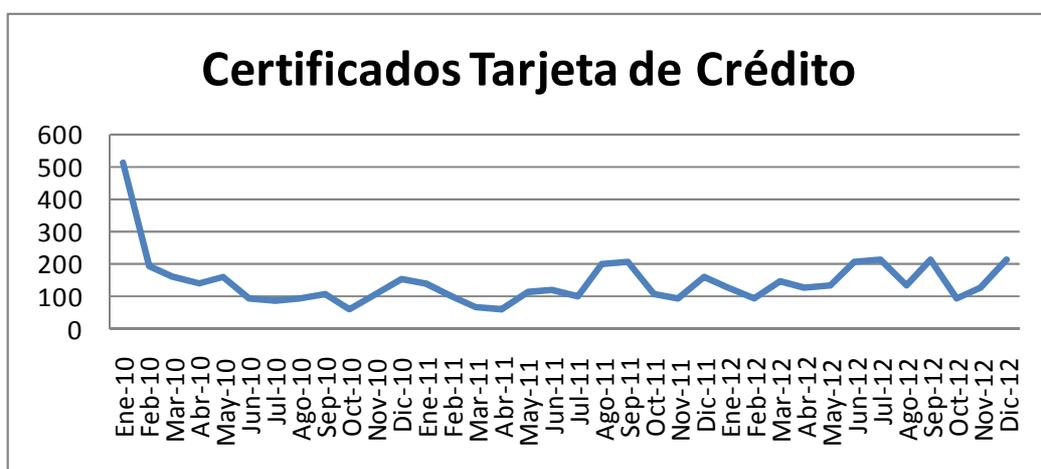


Fuente: Mutualista Pichincha

Tal como se puede observar en las dos gráficas, el ingreso que la institución tenía por este concepto era estable e incluso en el año 2011 se incrementa un 12% con respecto al 2010. Sin embargo, desde el mes de Mayo de 2012 el valor del ingreso se vuelve cero debido a que este cobro que Mutualista Pichincha realizaba a sus clientes dejó de ser permitido por el Ente Regulador del Sistema Financiero, lo cual afectó de manera directa a la institución. Más adelante, se analizará más detenidamente esta cuenta y el impacto de la regulación correspondiente.

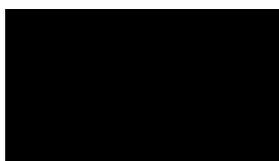
**Certificados de Tarjeta de Crédito:** En esta cuenta se registran los cobros que la institución realiza a sus tarjetahabientes por distintos tipos de cobros que la institución realiza a sus tarjetahabientes por distintos tipos de certificados, entre los que están: certificado de tarjeta cancelada, certificado del estado de la tarjeta, copias de vouchers nacionales, copias de vouchers internacionales y comisión de cheques devueltos.

Gráfico 48: Certificados de Tarjeta de Crédito



Fuente: Mutualista Pichincha

Cuadro 35: Certificados de Tarjeta de Crédito



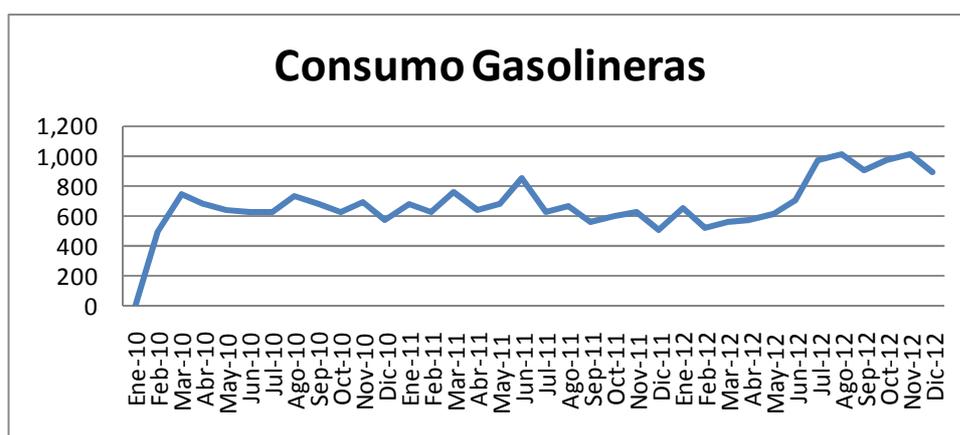
Fuente: Mutualista Pichincha

Este rubro se ha mantenido estable durante los últimos tres años. Aunque tuvo una disminución en el año 2011, el nivel de ingresos por este concepto se recupera en el 2012. De todas formas, por el volumen de

ingresos que ha generado, esta cuenta tampoco tiene un impacto importante dentro de la contribución que el producto de Tarjeta de Crédito genera a la institución.

**Consumo Gasolineras:** Los ingresos que refleja esta cuenta se refieren exclusivamente a las comisiones que las gasolineras cancelan por los consumos que los tarjetahabientes realizan en sus establecimientos.

Gráfico 49: Consumo Gasolineras



Fuente: Mutualista Pichincha

Cuadro 36: Consumo Gasolineras



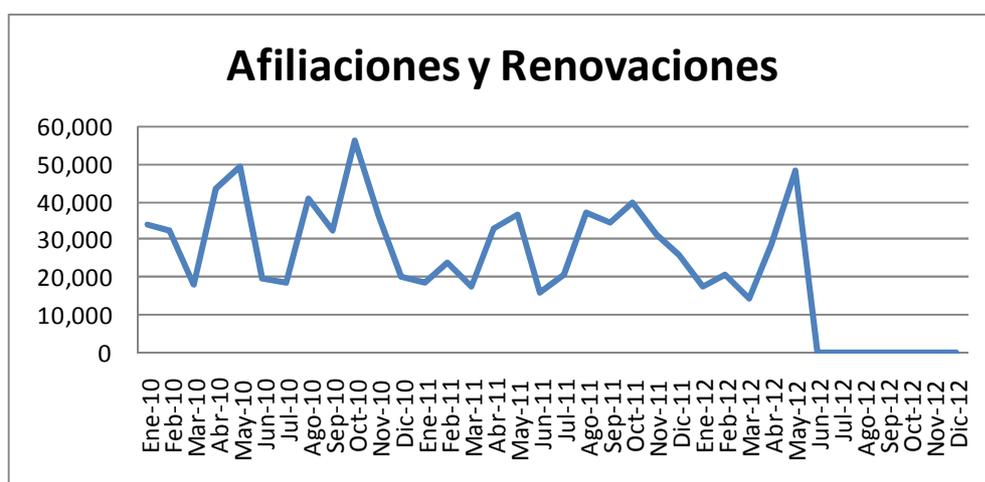
Fuente: Mutualista Pichincha

Esta fuente de ingresos creció un 10% en el año 2011 y 20% en el año 2012, es decir, el consumo en gasolineras se ha incrementado en los

tarjetahabientes de la empresa, sin embargo, es un rubro que no representa un volumen importante dentro de la institución.

**Afiliaciones y Renovaciones:** En esta cuenta se registraban todos los ingresos provenientes de las afiliaciones a tarjeta de crédito y de las renovaciones del servicio de la tarjeta que se cobraba de manera anual a todos los tarjetahabientes.

Gráfico 50: Afiliaciones y Renovaciones



Fuente: Mutualista Pichincha

Cuadro 37: Afiliaciones y Renovaciones

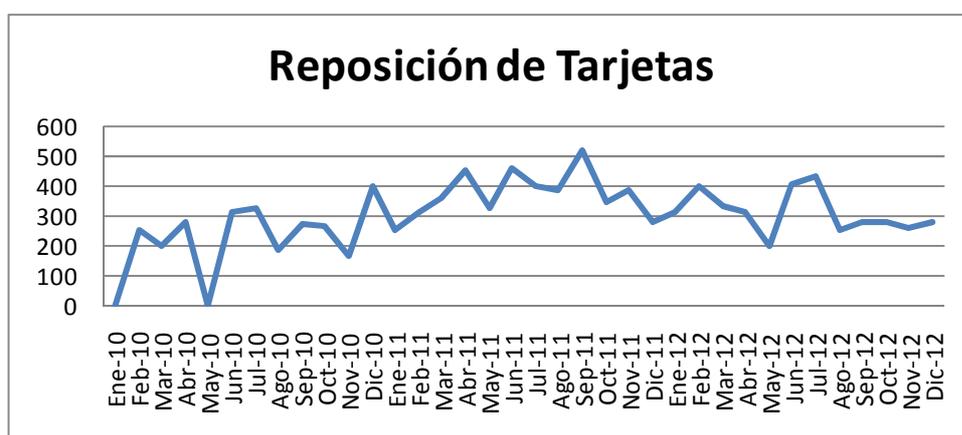


Fuente: Mutualista Pichincha

Tal como se puede observar en los gráficos, el ingreso que la institución percibía por este concepto era significativo y, aunque en el año 2011 se redujo frente al 2010, seguía representando una fuente importante de ingresos. Sin embargo, desde el mes de Junio del 2012 el valor del ingreso se vuelve cero debido a que este cobro que Mutualista Pichincha realizaba a sus clientes dejó de ser permitido por la Junta Bancaria, lo cual afectó de manera directa a la institución. Más adelante, también se analizará más detenidamente esta cuenta y el impacto de la regulación correspondiente.

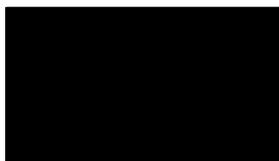
**Reposición de Tarjetas:** Esta cuenta registra los ingresos que se generan cuando los clientes han adquirido nuevas tarjetas debido a que han extraviado o han deteriorado sus tarjetas de crédito.

Gráfico 51: Reposición de Tarjetas



Fuente: Mutualista Pichincha

Cuadro 38: Reposición de Tarjetas

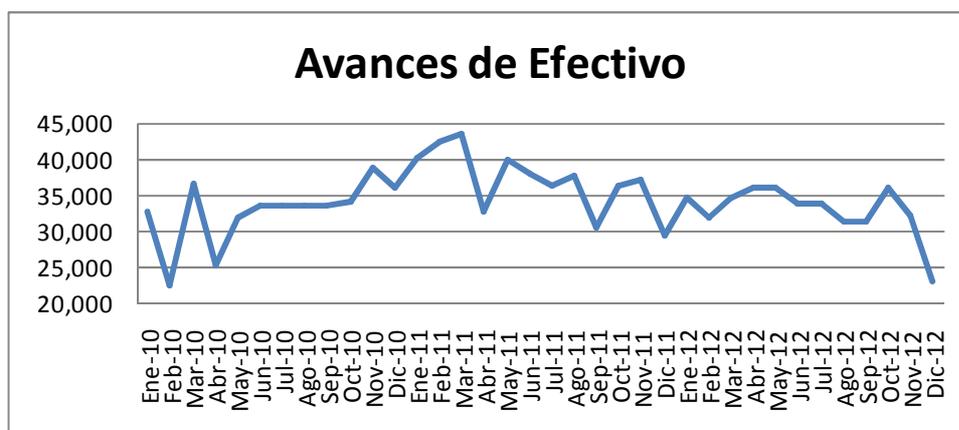


Fuente: Mutualista Pichincha

Esta cuenta ha tenido un comportamiento irregular en estos últimos años, sin embargo, no tiene mayor relevancia dentro de los ingresos de la institución pues sus montos no han superado los USD 5 mil anuales en los últimos tres años.

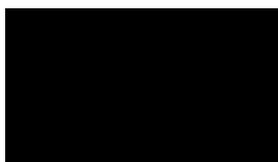
**Avances de Efectivo:** En esta cuenta se registra los ingresos provenientes de las comisiones que se cobran a los tarjetahabientes por los avances de efectivo que realizan. Un avance en efectivo es la obtención de dinero en efectivo usando la tarjeta de crédito en la institución financiera o en un cajero automático. Un avance de efectivo no es lo mismo que un retiro de efectivo, el monto del avance de efectivo es cargado a la tarjeta de crédito y disminuye el cupo de crédito del cliente.

Gráfico 52: Avances de Efectivo



Fuente: Mutualista Pichincha

Cuadro 39: Avances de Efectivo



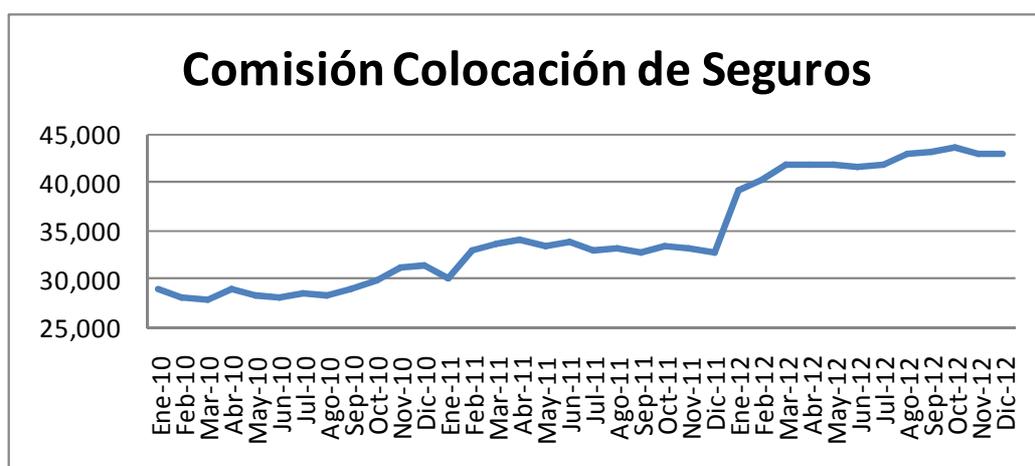
Fuente: Mutualista Pichincha

El ingreso por avances de efectivo es un rubro importante dentro del producto de Tarjeta de Crédito. El año 2011 representó un incremento del 13% con respecto al 2010, representando un crecimiento considerable en la cuenta. Sin embargo, en el 2012 el volumen de ingresos por este concepto decrece en un 11% con respecto a su año precedente. Este particular se dio debido al menor volumen de transacciones efectuadas por parte de los tarjetahabientes en lo que respecta a avances de efectivo.

**Comisión Colocación de Seguros:** Todos los ingresos cuyo origen se deriva del servicio que Mutualista Pichincha brinda para la colocación de

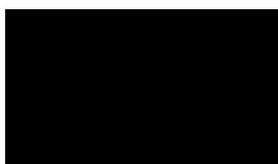
seguros se encuentran registrados en esta cuenta. Tal como se había mencionado anteriormente, el producto de tarjeta de crédito tiene varios seguros que le representan ingresos que incrementan su contribución de utilidades.

Gráfico 53: Comisión Colocación de Seguros



Fuente: Mutualista Pichincha

Cuadro 40: Comisión Colocación de Seguros



Fuente: Mutualista Pichincha

Al igual que la cuenta anterior, el ingreso que la institución percibe por la colocación de seguros es de gran importancia en la línea de tarjeta de crédito. Los seguros que generan este nivel de ingresos básicamente son el seguro de vida del tarjetahabiente y el seguro de desgravamen que cubre la

deuda generada en la tarjeta de crédito. El año 2011 tuvo un crecimiento importante frente al 2010 pues se incrementó en un 14%, sin embargo, el año 2012 este rubro tuvo un desempeño aún mejor pues su crecimiento alcanzó el 27% con respecto a su año precedente, acentuando la tendencia que esta línea de ingresos ha venido generando.

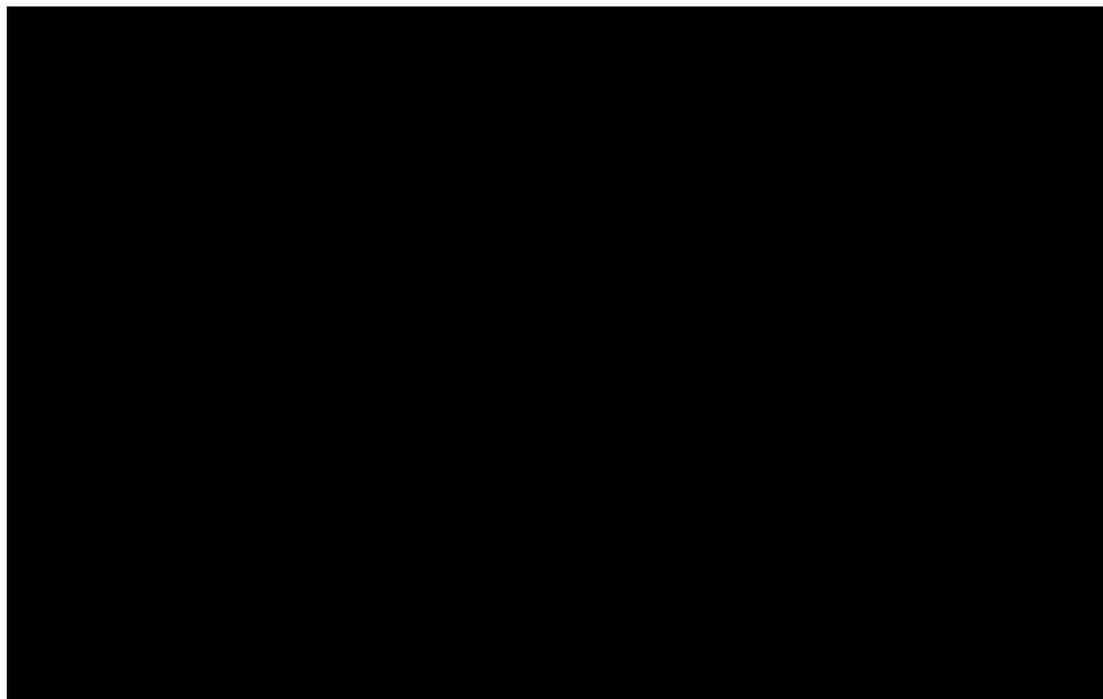
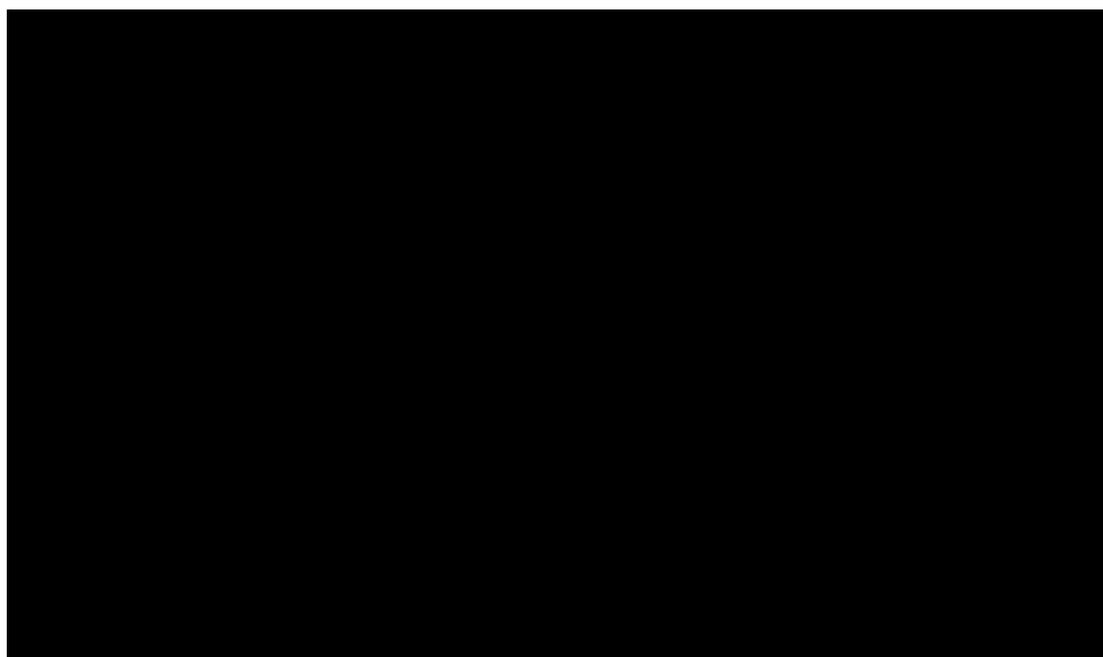
### **Resultados y Rentabilidad aportada por el producto Tarjeta de Crédito para Mutualista Pichincha**

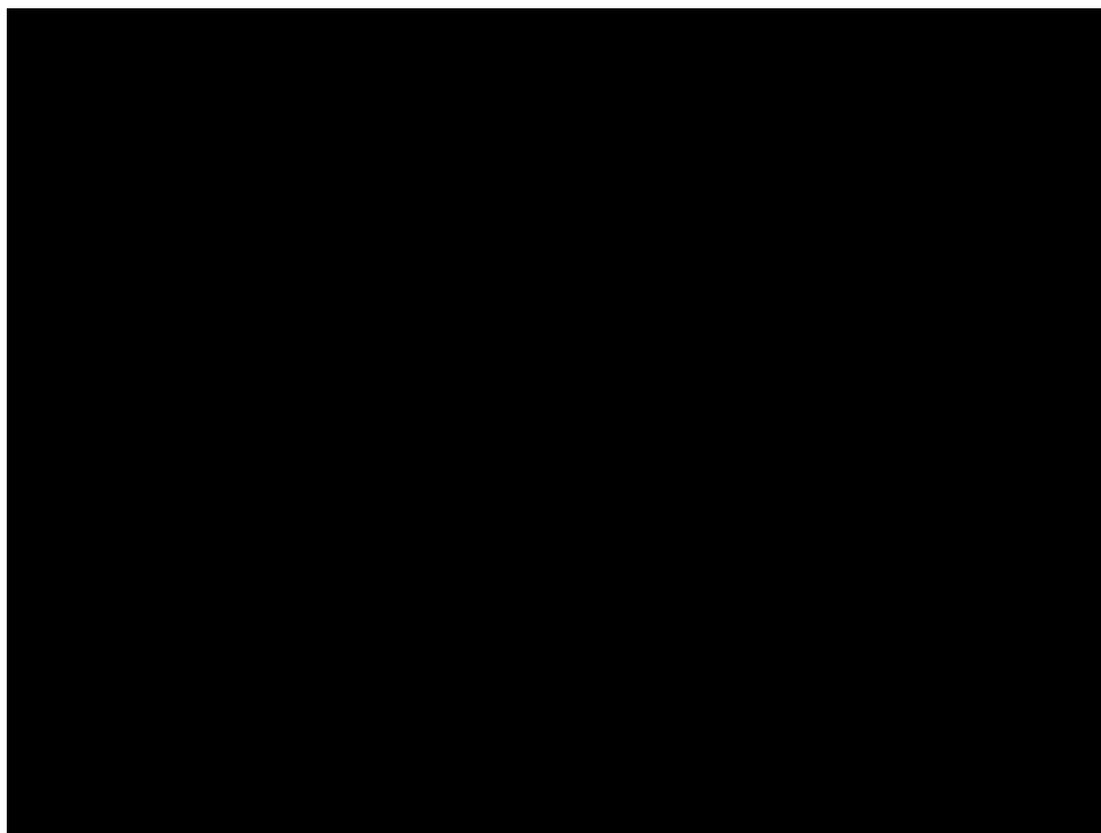
Es fundamental dimensionar el aporte que la línea de Tarjeta de Crédito ha generado para los resultados de Mutualista Pichincha, incluyendo no solamente las cuentas de ingresos y gastos revisados anteriormente sino también el costo de capital que implica el tener invertidos recursos de la institución en cartera de tarjeta de crédito. Para el cálculo del costo de capital, se ha utilizado un saldo promedio mensual de cartera en tarjeta de crédito y el costo de fondeo que tiene la institución, mismo que se desprende de los montos que la entidad tiene en sus fuentes de financiamiento o fondeo y de las tasas de interés que paga por las mismas. Las fuentes de fondeo de la institución consisten en depósitos de ahorro, depósitos a plazo y obligaciones financieras con instituciones financieras públicas.

En este modelo se han incluido todas las cuentas y conceptos relacionados con la línea de Tarjeta de Crédito y servirá para medir la

rentabilidad y la contribución generada por este producto a los resultados de Mutualista Pichincha durante el período analizado.

Cuadro 41: Modelo de Resultados y Rentabilidad de Tarjeta de Crédito

A large black rectangular redaction box covering the top half of the table content.A large black rectangular redaction box covering the bottom half of the table content.



Fuente: Mutualista Pichincha, Análisis realizado.

En el modelo claramente se puede observar que los ingresos al año 2011 tuvieron un incremento, sin embargo, en el año 2012 hay una importante disminución generada fundamentalmente por las nuevas regulaciones mencionadas anteriormente.

Con respecto a los gastos, en su total se advierte cierta regularidad en su comportamiento, al disminuir el volumen de gastos en el año 2011 frente al 2010, mientras que nuevamente se incrementa de manera marginal en el 2012.

La utilidad contable del producto tiene un comportamiento parecido al de los ingresos debido al mismo motivo, es decir, al impacto que las diferentes regulaciones han causado en los resultados de esta línea. Del año 2010 al 2011 esta utilidad se incrementa un 13.57%, sin embargo, en el año 2012 se reduce un 20.48%, lo cual representa casi USD 300 mil menos de utilidad. De todas formas, se puede observar un volumen importante de utilidades habiendo alcanzado los 1.4 millones de dólares el 2011 y los 1.1 millones de dólares al cierre del año 2012.

Referente al saldo de cartera de tarjeta de crédito, durante el año 2010 hay un importante crecimiento, mientras que a lo largo de los años 2011 y 2012 este crecimiento ha sido mucho menos acelerado.

El hecho de tener saldo de cartera en este producto implica un costo de capital adicional a los gastos revisados en las cuentas contables pues estos fondos tienen un costo para la institución. Mutualista Pichincha durante el período analizado solamente se ha financiado con tres fuentes: depósitos de ahorro, depósitos a plazo y obligaciones financieras con instituciones financieras públicas. A diciembre del año 2012, los depósitos de ahorro representaban un 49.9% del financiamiento a un costo promedio de 1.1%; los depósitos a plazo representaban un 46.1% a un costo promedio de 5.2%; y las obligaciones financieras representaban un 3.3% a un costo de 6.8%. Tanto la composición como las tasas pagadas en cada una de estas fuentes de fondeo han permanecido estables especialmente durante los dos últimos

años y con estas variables la institución calcula su costo promedio ponderado de fondeo, el cual a Diciembre 2012 se situó en el 3.18%, representando USD 308 mil.

Por otra parte, se incluyó también un costo interno que la institución maneja para las distintas áreas y que básicamente recae en la administración de personal, soporte legal, coordinación general, auditoría, servicio informático, rubros que si bien no son un gasto directo del producto, la institución aplica estos conceptos para efectos de evaluación interna de sus áreas.

Luego de incorporar el costo de capital y la facturación interna a los ingresos y gastos analizados anteriormente, el modelo permite observar la utilidad con la que el producto aporta a los resultados de la institución. Esta utilidad considerando el pago de impuestos ha sido de USD 917 mil, USD 1.07 millones y USD 781 mil en los períodos 2010, 2011 y 2012 respectivamente, es decir, ha generado y sigue generando una importante contribución a pesar de haber disminuido en el último año. De igual manera, todos los elementos analizados permiten determinar la rentabilidad del producto, misma que fue de 10.42% en el 2010, 11.16% en el 2011 y 8.07% en el 2012 después de impuestos pues antes de impuestos el rendimiento del producto sería de 15.83%, 16.56% y 12.15% respectivamente. A pesar que en el último año la rentabilidad después de impuestos disminuye un

poco más de 3 puntos, la tarjeta de crédito sigue siendo un producto rentable con una utilidad considerable.

## **IMPACTO DE LAS REGULACIONES EMITIDAS QUE AFECTAN A TARJETA DE CRÉDITO**

La línea de Tarjeta de Crédito últimamente ha sufrido varios impactos de índole económica causados por resoluciones y normativa que los entes reguladores y de control han dispuesto. Es fundamental dimensionar el impacto que estas medidas han generado dentro del producto para poder determinar si el mismo todavía genera un aporte a las utilidades de la institución.

Las resoluciones que han afectado de manera directa al producto son las siguientes:

- Resolución N° JB-2012-2151 (Estados - Afiliaciones)
- Resolución N° JB-2012-2217 (Cupos Patrimonio Técnico y Calificación de Activos)
- Resolución N° JB-2012-2382 (Tarifas Máximas - Impuesto al Valor Agregado)

A continuación se analizará cada una de estas regulaciones:

### **Resolución N° JB-2012-2151**

La Resolución N° JB-2012-2151 fue resuelta por la Junta Bancaria con fecha 26 de Abril del año 2012 y generó impacto en dos cuentas de ingreso dentro de la línea de Tarjeta de Crédito pues eliminó el cobro que existía por parte de las instituciones financieras hacia sus clientes tanto por concepto de entrega de estados de cuenta como por servicios de afiliación y renovación de tarjetas de crédito.

En lo referente al impacto estimado que esta regulación provocó en los ingresos por Entrega de Estados de Cuenta para el período 2012 fue de USD 181.5 mil, mientras que para el período 2013 se calcula que la disminución de ingresos bordea los USD 275 mil. El incremento en el impacto del año 2013 se da debido a que en el 2012 la empresa sí pudo generar estos ingresos durante los primeros meses del año hasta que se oficializó la resolución mientras que en el 2013 la afectación va a ser en la totalidad de los meses del año.

Por su parte, y bajo las mismas premisas descritas en el párrafo anterior, la merma de ingresos aproximada que se generó en el año 2012 por concepto de Afiliaciones y Renovaciones de Tarjeta de Crédito fue de USD 192.1 mil mientras que para el 2013 alcanzaría los USD 321 mil.

**Resolución N° JB-2012-2217**

Con Resolución N° JB-2012-2217 el 22 de Junio del 2012 la Junta Bancaria resolvió que la cuenta contable N° 640410 – Créditos aprobados no desembolsados – Cartera de créditos de Consumo empiece a tener una ponderación de activos de riesgo en el Patrimonio Técnico de la Institución.

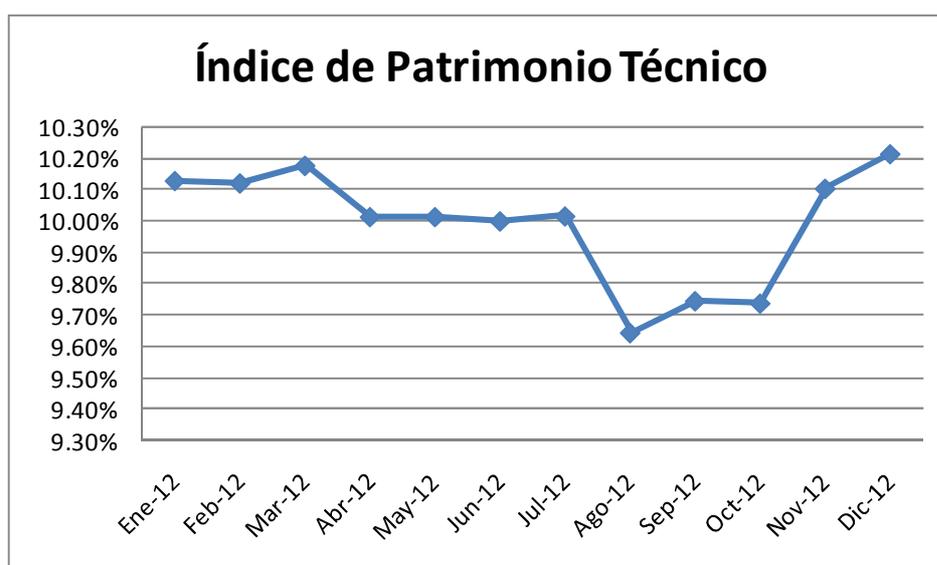
Para entender este punto de mejor manera, cabe realizar una corta descripción de lo que es el Patrimonio Técnico. El Patrimonio Técnico ha sido establecido siguiendo los estándares internacionales, fundamentalmente los lineamientos establecidos por el Comité de Basilea, con el objeto de preservar la solvencia de las Entidades Financieras. Actualmente la norma indica que la relación que debe existir entre el Patrimonio Técnico de una Institución Financiera y la suma ponderada de sus activos y contingentes no debe ser inferior al 9%. Según el artículo 48 del Capítulo de Patrimonio Técnico de la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero, éste básicamente se encuentra conformado por la suma del capital pagado, reservas, utilidades del ejercicio corriente, utilidades acumuladas de ejercicios anteriores, aportes a futuras capitalizaciones menos la deficiencia de provisiones, amortizaciones y depreciaciones requeridas, desmedros y otras partidas que la institución financiera no haya reconocido como pérdidas y que la Superintendencia de Bancos y Seguros las catalogue como tales. Tal como se mencionó anteriormente, esta suma debe guardar una relación no menor al 9% con respecto al total de activos y

contingentes de la empresa mismos que mantienen distintas ponderaciones de acuerdo al nivel de riesgo que tienen atribuido.

Por otra parte es necesario indicar que la cuenta contable N° 640410 – Créditos aprobados no desembolsados – Cartera de créditos de Consumo, en el caso de Mutualista Pichincha esencialmente incorpora todo el monto de cupos de tarjeta de crédito otorgados a sus tarjetahabientes pero que no se encuentran utilizados por ellos.

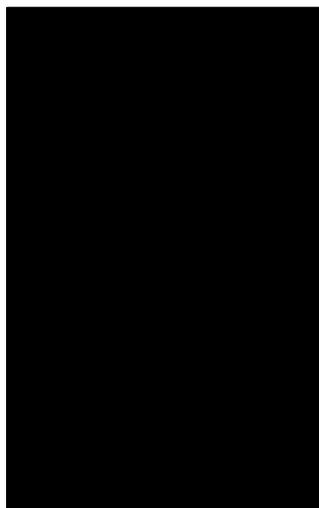
El Patrimonio Técnico es un punto crítico dentro de cualquier institución financiera, por tal motivo es importante conocer como ha venido evolucionando su índice durante los últimos meses dentro de Mutualista Pichincha.

Gráfico 54: Índice de Patrimonio Técnico



Fuente: Mutualista Pichincha

Cuadro 42: Índice de Patrimonio Técnico



Fuente: Mutualista Pichincha

Como se puede observar, el índice de Patrimonio Técnico de la institución siempre se ha encontrado con una holgura amplia sobre el índice mínimo requerido por Ley (9%). Durante el año 2012 se advierte solamente un mes en el que hay una disminución considerable en el índice, misma que se da debido a un registro importante de provisiones, especialmente del segmento de vivienda y de consumo dentro de la institución, además de un crecimiento importante en la cartera de créditos y en el rubro de otros activos.

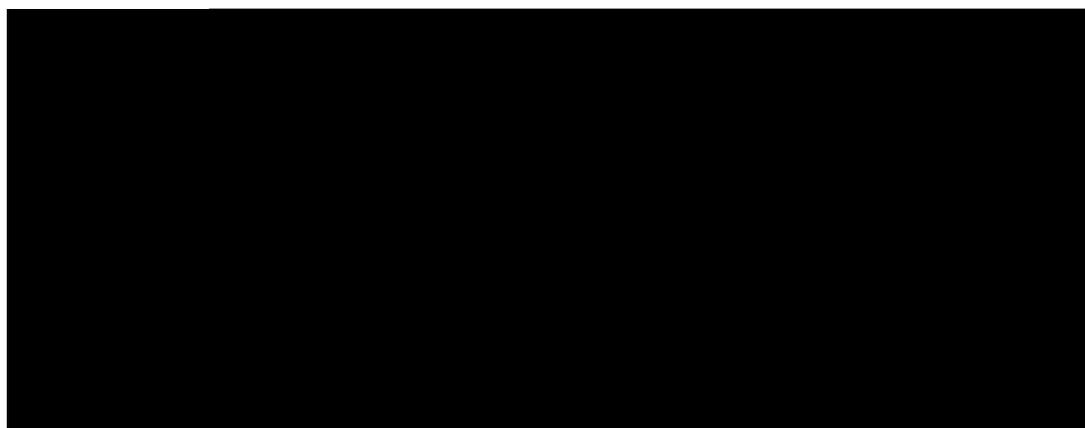
La cuenta 640410, según la resolución, empieza a ponderar gradualmente para Patrimonio Técnico, llegando a un factor de ponderación del 100%, es decir, el mismo factor que tienen los saldos reales de tarjeta de crédito. El mes previo a la publicación de la resolución (Junio 2012), esta cuenta alcanzó los USD 12.1 millones, mientras que a Diciembre del mismo se redujo a USD 7.4 millones debido a medidas adoptadas por la institución

para mitigar los efectos de la resolución que en esencia consistieron en una disminución de cupos en las tarjetas de crédito de distintos clientes.

En la estructura de activos de Mutualista Pichincha, el efecto que cada millón de dólares de saldo en la cuenta 640410 causa en el índice de patrimonio técnico es de 0.033%, es decir, ubicándose en el momento antes de la resolución, con la ponderación del 100% la cuenta afectaría al índice en 0.40% mientras que a Diciembre lo haría en un 0.23% por la disminución del saldo de la cuenta.

Por otra parte, esta misma resolución efectuó una modificación tanto en la nomenclatura de las calificaciones de la cartera como en las provisiones que por regulación cada crédito debe mantener. Incrementó los segmentos y asignó distintos porcentajes a cada uno de ellos, mismos que tuvieron un efecto negativo en el requerimiento de provisiones de la institución. En el siguiente cuadro se visualizan los cambios descritos:

Cuadro 43: Comparación – Cambios de Calificación de Cartera



Fuente: Mutualista Pichincha

El cuadro muestra el incremento que se efectuó en las provisiones mínimas requeridas de varios segmentos, mismos que son asignados en función de la morosidad o días de atraso de la cartera. Este aumento significó para Mutualista Pichincha la constitución de provisiones para la cartera de Tarjeta de Crédito por casi USD 44 mil dólares, por tanto, un gasto por este mismo valor que afectó directamente a los resultados del producto y de la institución.

### **Resolución N° JB-2012-2382**

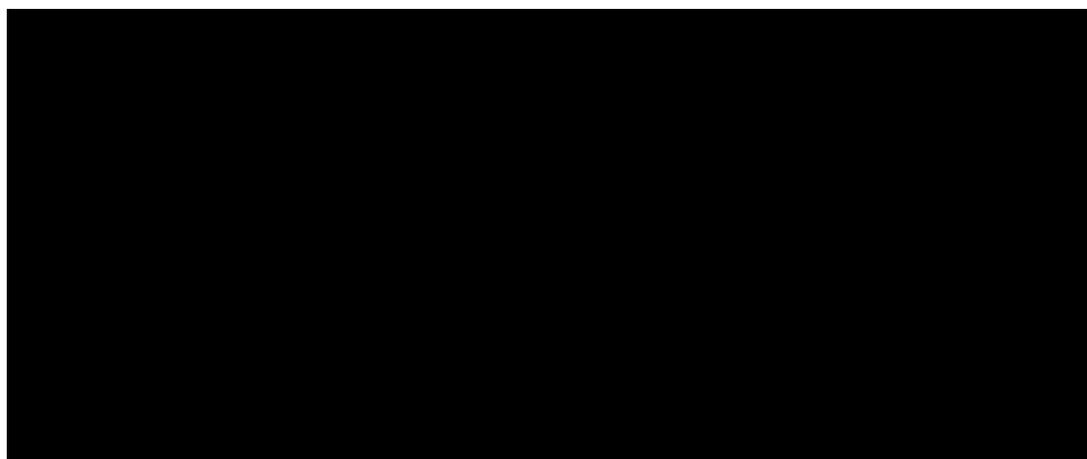
Esta resolución se derivó de la decisión de gravar con el Impuesto al Valor Agregado (IVA) a los ingresos por servicios financieros que prestan las instituciones financieras, con el objetivo de recaudar fondos que financien el incremento en el Bono de Desarrollo Humano impulsado por el gobierno ecuatoriano. Las instituciones financieras se vieron afectadas debido a que la resolución disminuyó las tarifas máximas permitidas en los cobros de servicios financieros de manera tal que los nuevos costos para los clientes, incluyendo el IVA, sean los mismos que venían pagando hasta antes de esta resolución. Es decir, la institución financiera redujo sus ingresos en estos rubros prácticamente en el 12% que representa el Impuesto al Valor Agregado.

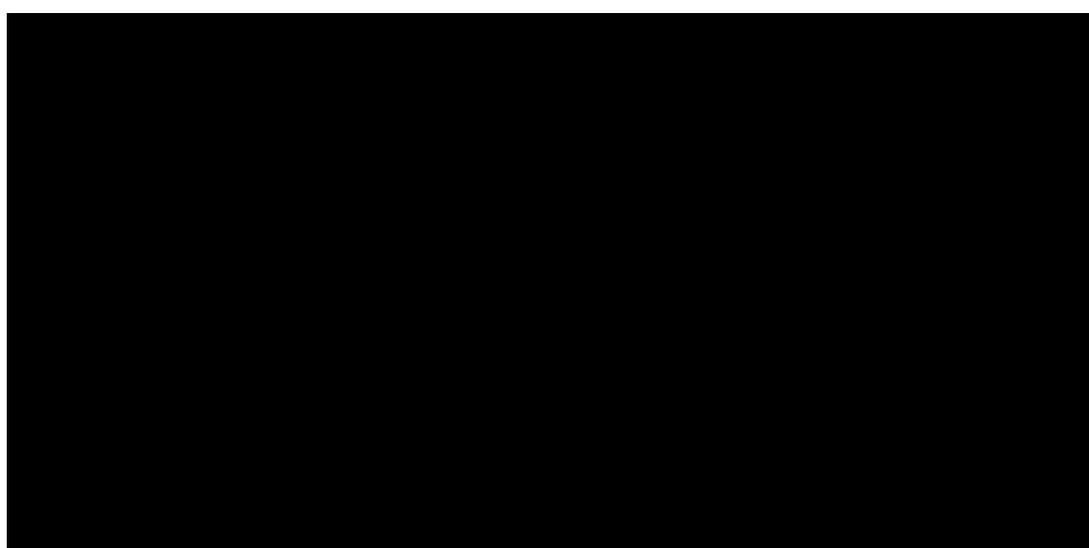
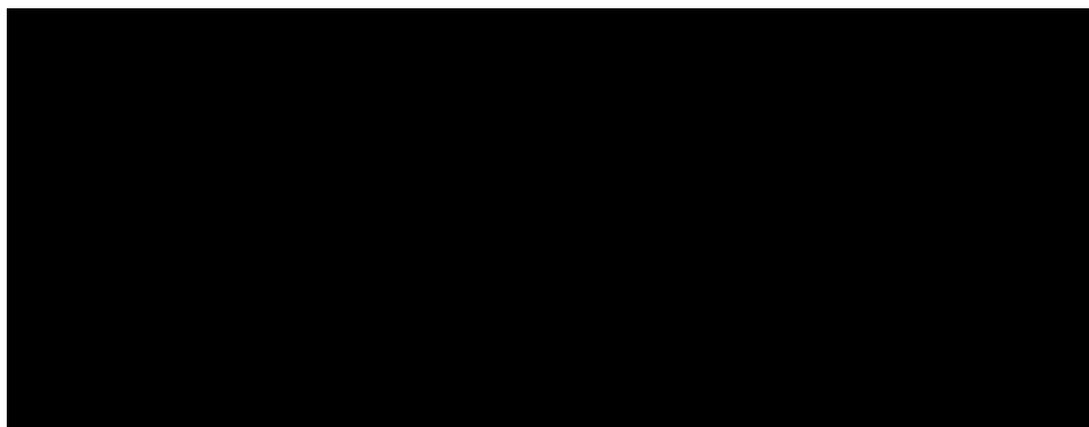
Para el caso de Mutualista Pichincha, el impacto negativo que se estima que esta resolución causó es de aproximadamente USD 50 mil.

En base a lo expuesto, las regulaciones que afectan al producto de Tarjeta de Crédito que se han emitido últimamente estarían perjudicando alrededor de USD 685 mil dólares, motivo por el cual se hace necesario efectuar una proyección que permita observar si el producto todavía resultará rentable para la institución.

En esta proyección se estima un comportamiento para los próximos tres años similar al anteriormente observado en las cuentas que afectan al producto, donde se podrá visualizar más claramente el efecto de las regulaciones expedidas que impactan a la línea de Tarjeta de Crédito.

Cuadro 44: Proyección de Resultados y Rentabilidad de Tarjeta de Crédito





Fuente: Mutualista Pichincha, Análisis realizado.

El modelo claramente permite observar la reducción existente en los ingresos del año 2013, dado fundamentalmente por el impacto de las regulaciones que afectan a la línea de Tarjeta de Crédito. Por su parte los gastos que genera el producto mantienen su comportamiento e incremento normal pues las regulaciones afectan únicamente a los ingresos mientras que los gastos se mantienen.

La proyección muestra que la utilidad contable sigue siendo considerable en los años posteriores, sin embargo, ésta va incrementándose de manera muy marginal en términos relativos, y los niveles de utilidad que se generarían en los años 2014 y 2015 todavía no se acercarían al volumen de utilidad que venía generando el producto. Lo mismo sucede si se considera el costo de capital del producto pues el incremento en el saldo de cartera es marginal por lo que el costo de capital tampoco se incrementa de manera significativa.

El producto sigue siendo rentable pero muy alejado al grado de rentabilidad que había presentado en los años en que todavía no se veía afectado por las distintas regulaciones emitidas.

En base a lo expuesto, es necesario tomar acciones para mantener una buena rentabilidad en el producto pues, si bien las regulaciones lo han afectado de manera importante, todavía es un producto que genera una significativa contribución a Mutualista Pichincha.

## **ANÁLISIS DEL COSTO / BENEFICIO DE MANTENER O TERMINAR CON LA LÍNEA DE TARJETA DE CRÉDITO**

Con el fin de poder determinar si el hecho de mantener la línea de Tarjeta de Crédito dentro de Mutualista Pichincha es o no beneficioso para la institución, es necesario analizar temas adicionales a los previamente abordados, plantear estrategias y observar el impacto que podrían tener en el producto y sus resultados.

### **Encuesta a Tarjetahabientes de Mutualista Pichincha**

En virtud del bajo promedio de consumo que los tarjetahabientes de la institución tienen con sus tarjetas y para generar posibles estrategias se diseñó una encuesta que ayudará a tener un mejor entendimiento del cliente y de los motivos por los cuales hay una baja utilización de la tarjeta de crédito de la mutualista.

Para este fin, se analizó la base de tarjetahabientes al mes de Enero 2013 y se tomó todos los clientes que no habían efectuado consumos durante los tres meses anteriores a la fecha de análisis. Resultado de esto, se encontraron 1,918 clientes que cumplieron esta condición, población a la que se le calculó una muestra representativa con un nivel de confianza del 95% y un margen de error del 5%, arrojando una muestra de 320 encuestas.

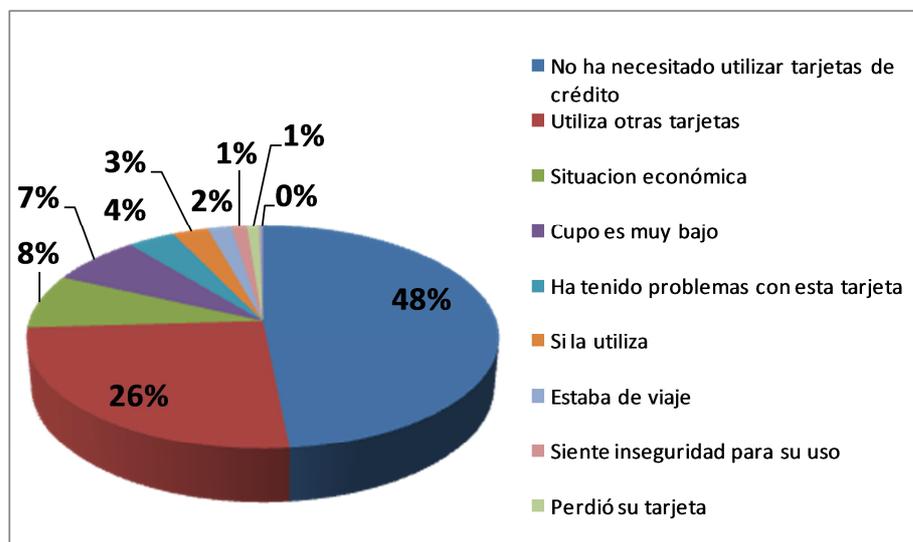
La encuesta fue efectuada a través del call center Telecommunication Solution Center (TSC). La fórmula utilizada para calcular la muestra fue la siguiente:

$$n = \frac{N}{1 + \frac{e^2(N-1)}{z^2pq}}$$

Los objetivos de la encuesta son principalmente definir los motivos por los cuales existen tarjetahabientes de Mutualista Pichincha que no utilizan la tarjeta de crédito, determinar las motivaciones que tienen los clientes que actualmente no usan la tarjeta para empezar a utilizarla, y conocer los destinos de los consumos que los tarjetahabientes que no están utilizando la tarjeta de Mutualista Pichincha tienen o podrían tener en el uso de la tarjeta. Para este efecto se desarrollaron 5 preguntas mismas que, junto a sus resultados, se las detallan a continuación:

**1. ¿Cuál es el motivo por el cual no ha utilizado la tarjeta de crédito en los últimos 3 meses?**

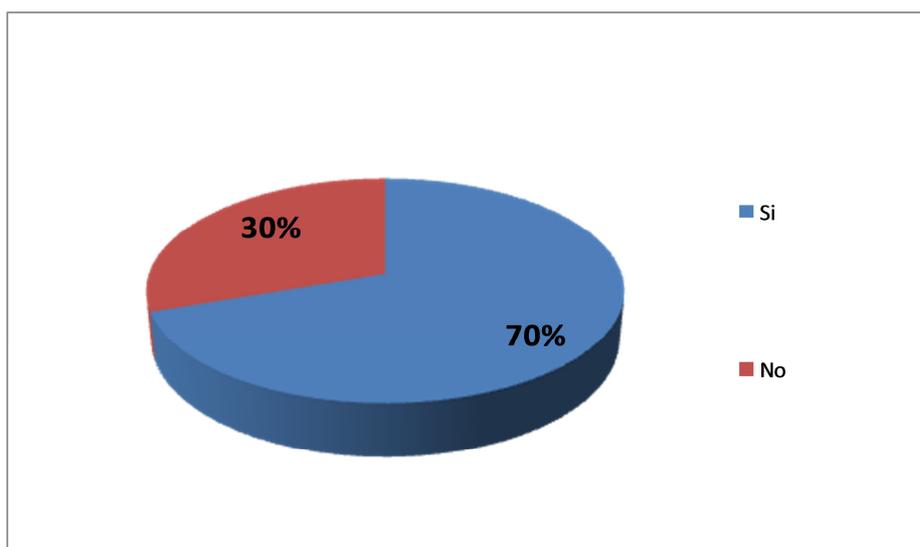
Gráfico 55: Pregunta 1 - Encuesta



Fuente: Encuesta realizada

**2. Además de la tarjeta de Mutualista Pichincha, ¿Posee otra tarjeta de crédito?**

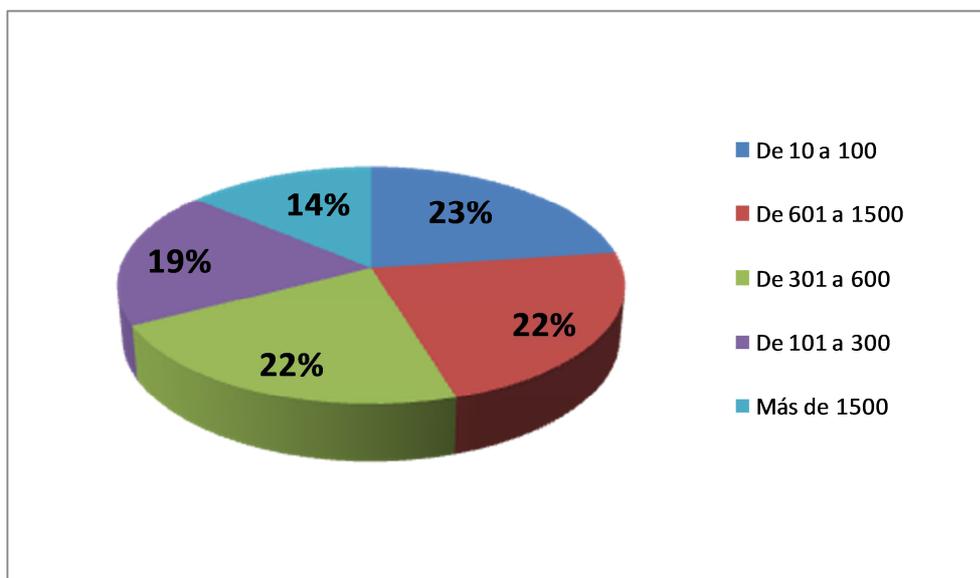
Gráfico 56: Pregunta 2 - Encuesta



Fuente: Encuesta realizada

### 3. ¿En qué rango se encuentra su consumo mensual en las otras tarjetas de crédito?

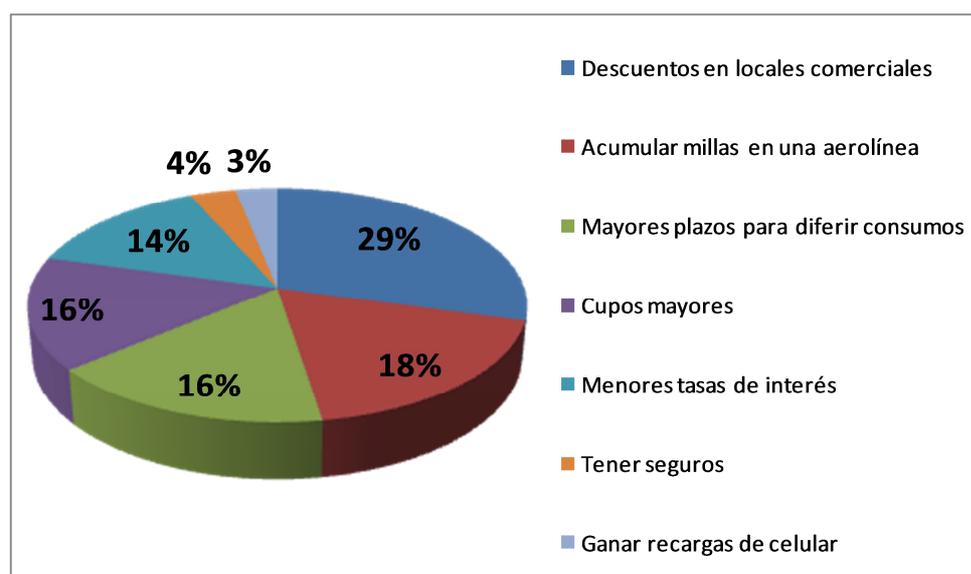
Gráfico 57: Pregunta 3 - Encuesta



Fuente: Encuesta realizada

### 4. ¿Qué le motivaría a utilizar la tarjeta?

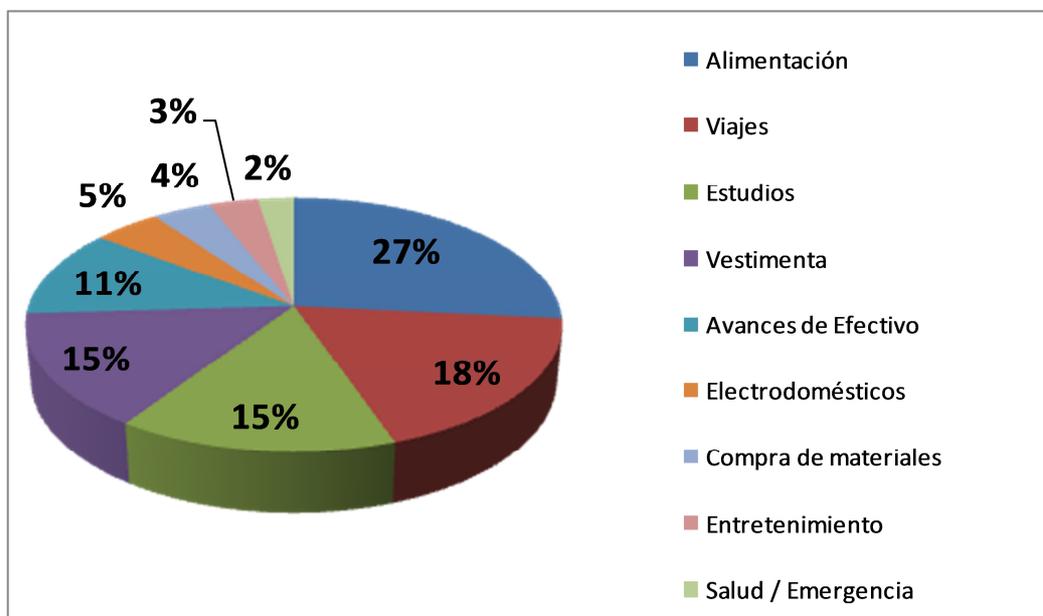
Gráfico 58: Pregunta 4 - Encuesta



Fuente: Encuesta realizada

## 5. ¿Para qué utiliza o utilizaría principalmente una tarjeta de crédito?

Gráfico 59: Pregunta 5 - Encuesta



Fuente: Encuesta realizada

Derivadas de las encuestas efectuadas, se puede sacar varias conclusiones y tomar diferentes acciones y estrategias para incrementar el consumo por parte de los tarjetahabientes y, por tanto, la rentabilidad del producto.

En primer lugar, se puede observar que la gran mayoría de los encuestados (48%) no ha utilizado la tarjeta argumentando que no lo ha necesitado lo cual es entendible pues casi la totalidad de las tarjetas colocadas han sido mediante emboces masivos mas no por solicitud expresa del cliente. El siguiente grupo de clientes (26%) indica que no ha consumido

con la tarjeta de la mutualista debido a que utiliza otras tarjetas de crédito. En los dos casos, en su momento el cliente aceptó la entrega de la tarjeta de la mutualista por lo cual si existe la posibilidad de que empiece a efectuar consumos, para lo cual es fundamental impulsar este consumo ya sea para que el cliente vea una necesidad de efectuar compras con la tarjeta de crédito o para que la prefiera frente a sus otras tarjetas. Los demás motivos de no consumo reparten en distintas respuestas con porcentajes bajos, siendo la más representativa la situación económica del cliente.

De la encuesta se desprende también que el 70% de los tarjetahabientes de la empresa tienen otras tarjetas de crédito, quienes realizan consumos en distintos rangos de monto siendo el que mayor concentración de clientes el de 10 a 100 dólares (23%) pero seguido muy de cerca por el rango de 601 a 1,500 dólares (22%), es decir, los distintos segmentos prácticamente tienen la misma participación.

Por otra parte, entre las principales respuestas de los entrevistados, la mayoría (29%) señala que su principal motivación para utilizar la tarjeta sería tener descuentos en locales comerciales, seguido por un 18% a quien le interesaría acumular millas en una línea aérea, un 16% que desearía tener mayores plazos para diferir sus consumos, y otro 16% que esperarían tener cupos más altos.

Finalmente, la pregunta que consultó a los encuestados para qué utiliza o utilizaría principalmente su tarjeta de crédito arrojó que el 27% lo usa en alimentación, un 18% en viajes, un 15% en estudios, un 15% en vestimenta, un 11% en avances de efectivo, y el restante 14% en otros fines.

Las respuestas de las preguntas 4 y 5, son fundamentales para las estrategias que se podrían tomar para impulsar el consumo en los tarjetahabientes de la mutualista pues expresan sus motivaciones y necesidades al momento de utilizar una tarjeta de crédito.

### **Estrategias y Proyección de Resultados de Tarjeta de Crédito**

En base a los distintos análisis realizados y a la encuesta efectuada a un número importante de tarjetahabientes de la institución, se pueden determinar distintas oportunidades de mejora que se podrían adoptar en busca de optimizar la rentabilidad del producto y el aporte generado hacia la institución, mismas que se describen a continuación:

Incrementar el nivel general de cupos en las tarjetas de crédito de la institución, especialmente en las que tengan un nivel de utilización mayor al 75% para incentivar la utilización de la tarjeta en quienes podrían considerar que el cupo es muy bajo o para aumentar el consumo en quienes se encuentran al límite en el uso de su cupo y que muy probablemente efectuarían más consumos en caso de tener cupos más altos. Si se

incrementa un 20% el cupo de los tarjetahabientes que han tenido un nivel de utilización de cupo mayor al 75% (muchos incluso superando el 100%) y que hayan tenido un buen comportamiento de pago durante el último año, tanto el nivel de comisiones por compras con tarjeta de crédito como el de intereses ganados se incrementaría de manera considerable. De la base total de tarjetahabientes, se encontraron 4,550 clientes que cumplen estas dos condiciones. En lo que respecta a comisiones por compras de cartera, el generar este aumento de cupo permitiría a los clientes tener una mayor capacidad de consumo en sus tarjetas por lo cual, considerando un promedio de 4.56% de comisión a los diferentes establecimientos en los distintos tipos de compra, el volumen de ingresos por este concepto podría incrementarse en alrededor de USD 48 mil anuales. Por otra parte, el aumento de cupo y su efecto en la generación de intereses podría alcanzar más de USD 86 mil dólares en el primer año y casi USD 160 mil en los años posteriores. Esto debido a que en los primeros doce meses la generación de cartera no será inmediata sino que se la alcanzará gradualmente durante el transcurso del año por lo cual los intereses en el primer período van a ser menores.

Emprender un plan para incrementar en las tarjetas de crédito actuales el número de su factor rotativo cuando generen este tipo de crédito, e incrementar este factor al momento de emitir las nuevas tarjetas de crédito. El factor pasaría de 8 y 10 (el 71.3% y 26.8% respectivamente de las tarjetas actuales) a 12 lo cual implica que, aparte de dar una facilidad al cliente para

que pueda pagar sus deudas en plazos más largos, a la vez provoca que la cartera se amortice en un tiempo mayor y, por tanto, se genere un volumen mayor de intereses. El hecho de incrementar este factor de la manera antes mencionada, aumentaría un 31.3% el nivel de intereses en el crédito rotativo, representando aproximadamente USD 280 mil anuales.

Incentivar el consumo en las tarjetas de crédito en la modalidad de diferido en lugar de rotativo, es decir, incrementar el uso de los créditos diferidos pues estos generan una comisión mayor a los establecimientos comerciales lo cual incrementaría los ingresos para la institución. Dentro de la empresa, las comisiones promedio que actualmente se tienen con los establecimientos comerciales es 3.42% en crédito rotativo, 5.04% en crédito diferido sin intereses y 5.13% en crédito diferido con intereses por lo cual a la institución le conviene tener más crédito diferido que rotativo, además de ser una ventaja importante de servicio para sus tarjetahabientes. Si se logrará incrementar un 10% la participación del crédito diferido con intereses y un porcentaje igual en crédito diferido sin intereses, el incremento en las comisiones por compras con tarjeta de crédito alcanzaría casi los USD 19 mil anuales.

Relacionado con lo anterior, es de gran importancia que la empresa genere alianzas comerciales con establecimientos que le resulten atractivos a sus tarjetahabientes. La encuesta arrojó que los clientes de la empresa realizan sus consumos con tarjeta de crédito principalmente por concepto de

alimentación, viajes, estudios, vestimenta, en ese orden de importancia. Actualmente la mayoría de alianzas comerciales que generan descuentos u otros beneficios para los tarjetahabientes de Mutualista Pichincha se concentran en centros estéticos, boutiques y estaciones de servicio que, si bien pueden ser un aporte a los características que presenta el producto, no se encuentran en la línea de las preferencias de los clientes de la institución. Para esto, Mutualista Pichincha puede apalancarse en Pacificard quien es su actual procesador de tarjeta de crédito y que, como parte de su servicio, está en capacidad de dar un apoyo importante en este tema.

Por otro lado, la encuesta permitió observar que la principal expectativa o motivación para los tarjetahabientes recae en los descuentos en locales comerciales, por lo cual es fundamental tener alianzas comerciales con establecimientos atractivos para los clientes. Por su parte, el hecho de poder acumular millas en aerolíneas ocupó el segundo lugar en las preferencias de los encuestados, como fuente de motivación para efectuar consumos en sus tarjetas de crédito. En esta línea, Mutualista Pichincha no tiene desarrollado ningún programa para acumular millas, lo cual le genera una desventaja frente a la competencia. Adicionalmente, recientemente la Junta Bancaria emitió la resolución JB-2013-2500 misma que autoriza a las instituciones financieras a efectuar cobros a los clientes por planes de recompensa (programas de acumulación de millas, puntos, etc.) lo cual puede generar un ingreso adicional a los resultados del producto. Estos cobros se los puede efectuar en virtud de la calificación que tenga la tarjeta de crédito, misma

que en caso de Mutualista Pichincha es “D” lo cual permite un cobro de USD 45 anuales al tarjetahabiente. La empresa no tiene experiencia en el desarrollo de estos planes de recompensa debido a que, como se ha mencionado anteriormente, no ha efectuado un mayor impulso al producto de tarjeta de crédito, pero estimando que a solamente un 40% de los tarjetahabientes le interesa tomar un plan de recompensas y que el margen de utilidad en estos planes, restando los gastos que le representan a la empresa, sea de un 50%, sus ingresos podrían incrementar en casi USD 68 mil en el primer año y USD 135,000 en los períodos siguientes, además de ofrecer un servicio que muchos clientes aprecian de manera importante.

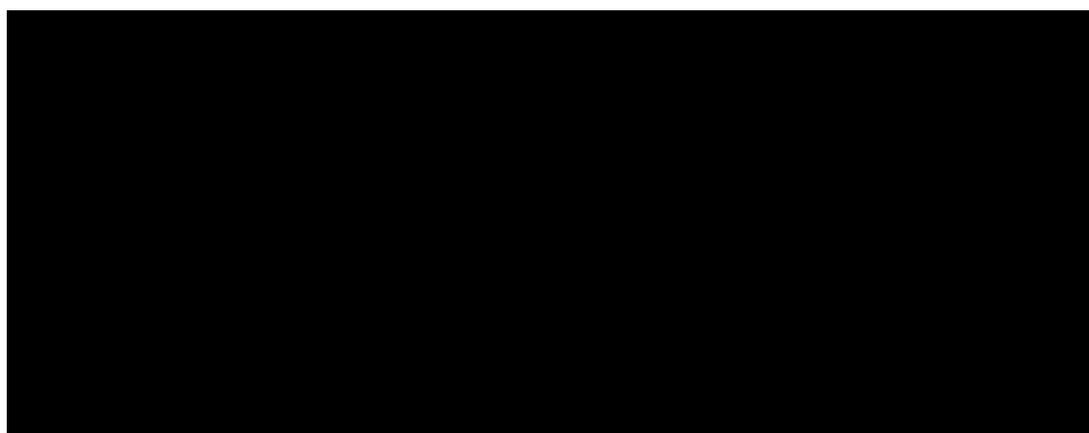
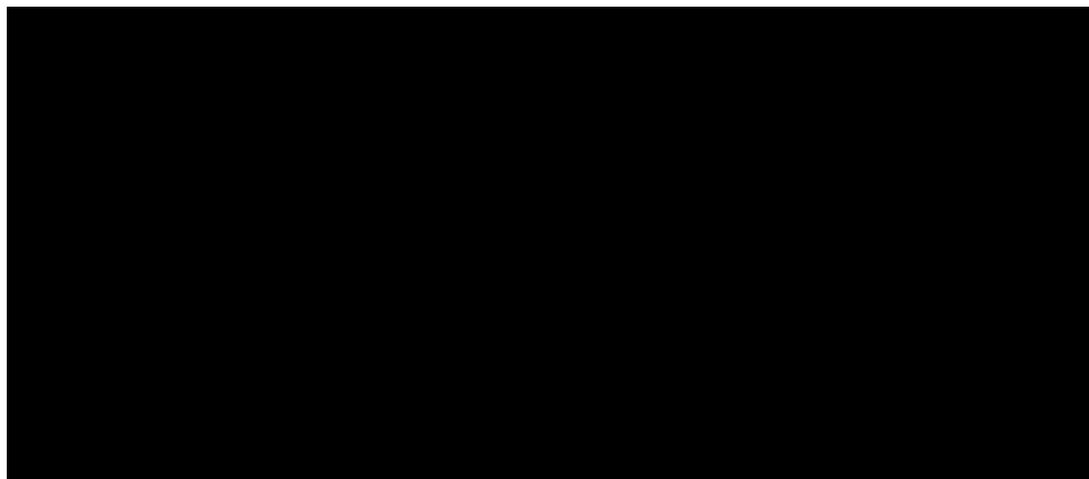
De igual manera, existe una oportunidad de reducir costos en cuanto respecta a la impresión y distribución de estados de cuenta pues esta gestión se la podría efectuar mediante facturación electrónica, es decir, dejar de imprimir y enviar físicamente los estados de cuenta a los clientes y empezar a hacerlo a través de medios electrónicos. Para esto se realizó cotizaciones con distintas empresas que brindan este servicio y se encontró que la reducción de costos es muy significativa dentro de esta cuenta. El costo unitario actual para impresión y distribución de estados de cuenta es de aproximadamente 39 centavos de dólar mientras que con la utilización de medios electrónicos el costo bordearía los 8 centavos. Si a este ahorro de USD 0.31 lo multiplicamos por el número de estados de cuenta (promedio de 16,781), el ahorro anual podría alcanzar los USD 62,400. Cabe recalcar que para que los clientes no se sientan afectados y que se mantenga una buena

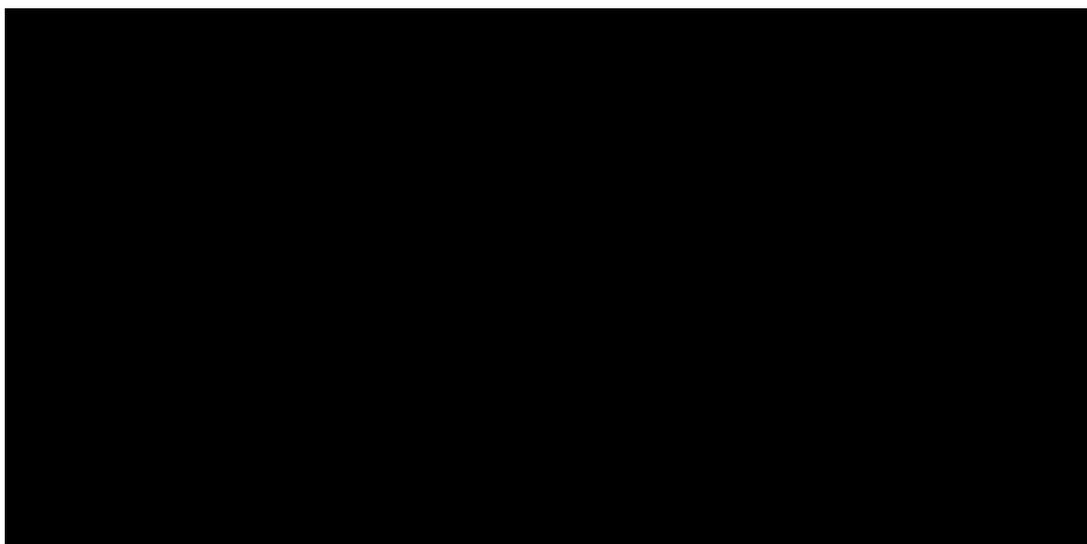
relación con ellos, es importante que este cambio se lo efectúe con la aceptación de ellos. Esto se lo puede lograr motivando con mensajes incluidos en los propios estos de cuenta físicos que actualmente se envían alentando a utilizar el medio electrónico para comodidad de los clientes y con un contenido de responsabilidad social con el ambiente al reducir la utilización de papel. Afortunadamente ya existen varias empresas de distintos sectores que se encuentran realizando estas campañas y estrategias por lo que no va a ser algo desconocido para un gran número de clientes. En base a lo expuesto, el ahorro en esta cuenta se daría de manera gradual, empezando con alrededor de 12 mil dólares en el primer año debido a que el ingreso de clientes a esta modalidad va a ser progresivo y a que ciertos costos de implementación se cancelan en el inicio del proyecto, hasta alcanzar más de 46 mil dólares en el tercer año.

Finalmente, es esencial disminuir las pérdidas que se generan por las ventas de cartera vencida. En consecuencia, es importante adoptar una estrategia para la cartera que se ha deteriorado pues en la actualidad se vende simplemente toda la cartera que ha superado los 120 días de mora sin tomar una medida más profunda que la gestión tradicional que efectúan las empresas de cobranza contratadas. En este punto se podrían efectuar campañas de refinanciamiento o reestructuración de deudas con lo cual podrían haber clientes que cancelen sus deudas, evitando así que la cartera sea vendida con un descuento que genere un efecto tan fuerte en los resultados del producto. Esta reestructuración o refinanciamiento consiste en

otorgar a los clientes un pagaré con vencimientos sucesivos que contemple la deuda vencida que tenga hasta ese momento, analizando caso a caso el plazo que se le debería otorgar al cliente para que pueda cumplir con su obligación. Si solamente se pudiera rescatar un 40% del total de la cartera deteriorada que se vende a un tercero, el ahorro anual superaría los USD 40 mil por este concepto.

Cuadro 45: Proyección de Resultados y Rentabilidad de Tarjeta de Crédito aplicando estrategias planteadas





Fuente: Mutualista Pichincha, Análisis realizado.

Revisando nuevamente el modelo, ya con las inclusiones de las estrategias descritas en párrafos anteriores, se puede observar el importante cambio que se genera en el nivel de ingresos con respecto a la proyección inicial, incrementando desde más de USD 500 mil en el primer año hasta USD 641 mil en el tercer año.

En su gran mayoría el incremento se da en el rubro de intereses ganados que representa un 70% debido a que varias de las estrategias planteadas tienen un impacto directo en el mismo. Lo mismo sucede con las comisiones por compras con tarjeta de crédito quienes también generan un importante incremento significando un 11%. Finalmente los planes de recompensa que aportan de manera muy significativa con un 18%.

Por su parte, los gastos antes de impuestos también tienen una mejoría al ser reducidos con respecto a la proyección inicial, mediante las estrategias planteadas. En este caso, si bien existe un pequeño incremento en la cuenta de provisiones debido al incremento propio de la cartera, hay una reducción importante por conceptos de Impresión y Entrega de Estados de Cuentas, y de Pérdidas en Ventas de Cartera. El ahorro en las dos últimas cuentas mencionadas va desde cerca de USD 57 mil en el primer año, a más de USD 91 mil en el tercer año.

Analizando la utilidad, se puede observar que luego del primer año esta tiene una recuperación importante frente a la obtenida en el 2012, año en el cual esta línea fue fuertemente afectada, e incluso en los siguientes años el producto alcanza y supera el volumen de utilidad obtenido antes de las regulaciones. Esto ocurre tanto con la utilidad contable como con la utilidad del producto considerando el respectivo costo de capital y facturación interna.

Por otra parte, si bien el índice de rentabilidad del producto no regresa a lo que se tenía antes de las regulaciones, con las estrategias planteadas este indicador crece de manera importante frente a la proyección inicial y mantiene una tendencia incremental para los siguientes años.

Complementario a la determinación de la rentabilidad del producto, se plantea un modelo de análisis para la institución en cualquier

emprendimiento o mejora que busque realizar, mismo que consiste en un análisis económico de los proyectos a través de la estructuración de flujos que permitan determinar la conveniencia financiera del proyecto que se desee implementar, mediante indicadores como el Valor Actual Neto y la Tasa Interna de Retorno.

El Valor Actual Neto permite calcular el valor presente de flujos de caja futuros. Para esto, se utiliza una tasa de descuento, misma que es un indicador con el que se trae a valor presente los flujos que se hayan podido determinar. Esta tasa pudiera ser un rendimiento mínimo esperado o un costo de oportunidad, es decir, el rendimiento que pueda tener alguna otra alternativa que tenga el proyecto. Según Nassir Sapag y Reinaldo Sapag en su obra titulada "Preparación y Evaluación de Proyectos", el VAN utiliza una tasa con la cual cada flujo es traído a valor presente para cumplir con el concepto del valor del dinero en el tiempo. En términos generales, se tiene conceptualizado que cuando el valor actual neto es mayor a cero, el proyecto debe ser aceptado mientras que cuando es menor a cero, debe ser rechazado.

Por su parte y utilizando como base la misma fuente citada en el párrafo anterior, la Tasa Interna de Retorno puede ser utilizada como un indicador de la rentabilidad de un proyecto, mientras mayor sea la TIR, mayor es la rentabilidad. Al igual que el VAN se lo puede utilizar en la toma de decisiones para la implementación de distintos proyectos. Si la TIR es mayor

a la tasa de descuento, costo de oportunidad o rendimiento esperado entonces se acepta el proyecto, si es menor, se lo rechaza. Cuando la TIR es igual a la tasa de descuento, el VAN es igual a cero.

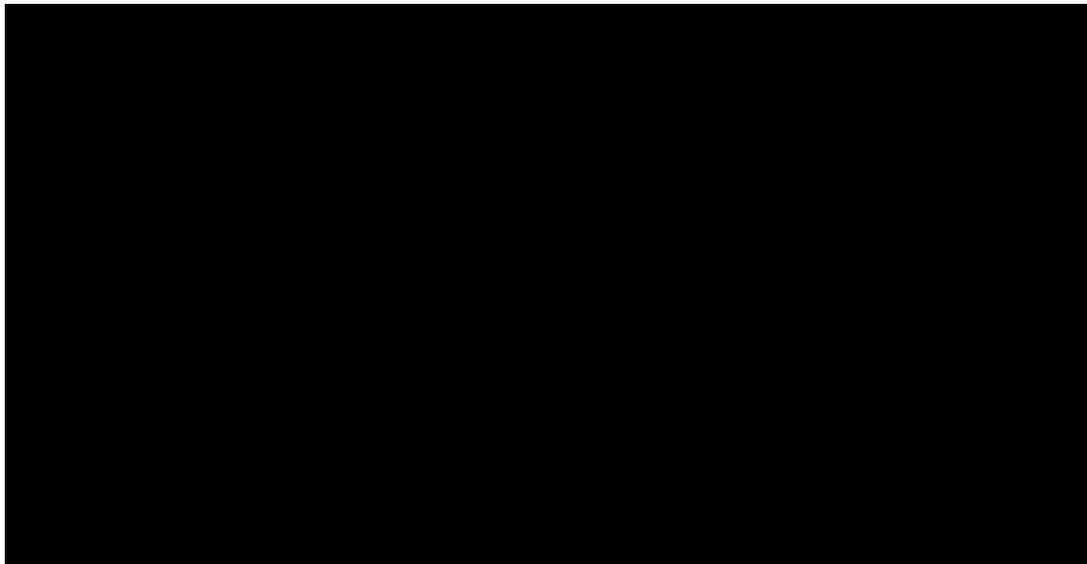
Desde esta perspectiva, se analizó el impacto que tendrían las estrategias planteadas dentro de la línea de Tarjeta de Crédito mediante el cálculo del VAN y la TIR de los flujos tanto del escenario en el que no se aplica ninguna estrategia como del escenario en el que sí se las utiliza, con el fin de poder establecer cuál de los dos es más conveniente para la empresa. Los flujos fueron descontados a la tasa equivalente al rendimiento de la cartera de consumo que la institución adquiere a terceros. Se toma la mencionada tasa (11.50%) debido a que es la tasa que representa el costo de oportunidad que tiene la institución puesto que la cartera que se encuentra invertida en Tarjeta de Crédito podría fácilmente ser convertida en cartera de consumo mediante compras de cartera, mismas que le generan el rendimiento antes indicado. En este caso, el análisis consiste en comparar dos alternativas por lo que la tasa de descuento a utilizarse será la misma para los dos escenarios para que el resultado del análisis efectivamente refleje cuál opción tiene mejores indicadores y poder determinar la decisión más conveniente para la institución.

Para poder efectuar estos análisis, es necesario construir los flujos de caja correspondientes a cada escenario. El flujo de efectivo sirve para determinar la capacidad de la empresa o del proyecto para generar efectivo,

lo cual es fundamental para la operación y sostenibilidad de cualquier proyecto. Es importante tener un adecuado conocimiento sobre la capacidad para generar efectivo de un proyecto o empresa y entender la manera en que lo hace para poder efectuar proyecciones reales y tomar decisiones acorde a su realidad.

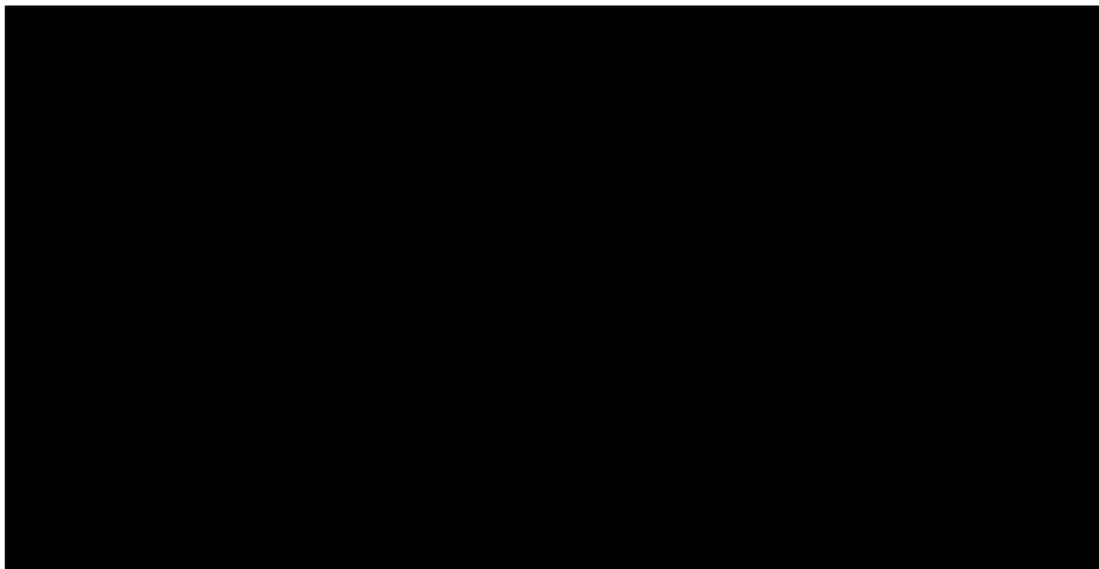
La metodología utilizada para la construcción de estos flujos de efectivo fue la del método indirecto, cuya estructura según Nassir y Reinaldo Sapag, parte de la utilidad que arroja el Estado de Resultados y realiza ajustes, agregando o excluyendo rubros que no provoquen movimiento de efectivo, hasta llegar a determinar el requerimiento o generación real de efectivo. Para la construcción de estos flujos existe también el método directo, mismo que esencialmente consiste en estructurar directamente un flujo con los rubros que impliquen movimiento de efectivo. De todas formas, el resultado final será el mismo ya sea mediante el método directo o el método indirecto.

Cuadro 46: Flujo de la Proyección de Resultados sin aplicar estrategias



Fuente: Análisis realizado

Cuadro 47: Flujo de la Proyección de Resultados con estrategias planteadas



Fuente: Análisis realizado

Las variaciones más relevantes que se pueden advertir entre los dos escenarios radican fundamentalmente en el incremento del volumen de utilidad que genera la aplicación de las estrategias así como en el aumento de la inversión de recursos en cartera pues estas acciones provocan que el volumen de crédito se eleve por lo cual el requerimiento de flujo también se incrementa. Por otra parte, esto también provoca que la recuperación de este capital al final de los flujos sea mayor pues, adicional a la inversión inicial en cartera, durante el tiempo se fue generando un volumen mayor de crédito que para efectos de análisis y comparación se lo recupera al final del flujo.

Esta diferencia en el volumen de utilidad a su vez genera una mayor carga tributaria, rubro que debe ser incluido pues es necesario transparentar el momento en que los impuestos son registrados contablemente y el momento en que realmente se convierten en flujo de efectivo para la empresa. En este punto, en el último año de la proyección se incorpora en el flujo real de impuestos tanto el valor que corresponde a ese año como al monto que se incluiría en el siguiente año, esto con el propósito de no dejar de considerar ningún valor dentro del análisis global en el período analizado.

Adicionalmente, dentro del flujo se considera también el concepto de provisiones pues las mismas si bien representan un gasto en el estado de resultados de la institución, éstas no constituyen flujo de efectivo para la misma.

Finalmente, en el flujo se incluyen las ventas de cartera deteriorada que efectúa la institución pues le representan un flujo de efectivo real con lo cual se corrige el rubro de pérdida en ventas de cartera que se refleja en el estado de resultados y además se incorpora la porción de efectivo que la empresa efectivamente recibe al momento de vender la cartera pues generalmente negocia estos portafolios a un precio del 17%.

En los cuadros presentados se puede observar que, al momento de descontar los distintos flujos proyectados en los dos escenarios, el Valor Actual Neto del flujo en el que se adoptan las estrategias planteadas es mayor al Valor Actual Neto del flujo en el que no se las utiliza. Lo mismo sucede con la Tasa Interna de Retorno misma que es mayor en el escenario en que se aplican las estrategias propuestas.

Esto ratifica lo observado en párrafos y cuadros anteriores y confirma que las estrategias de mejora planteadas para la línea de Tarjeta de Crédito le representan un beneficio tanto económico como financiero a la institución.

# **CAPÍTULO 5: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

## **5.1 CONCLUSIONES**

Luego del estudio global efectuado a Mutualista Pichincha y a su línea de producto de Tarjeta de Crédito, se ha logrado obtener las siguientes conclusiones:

- Las circunstancias y ambientes en los que el Sistema Financiero se desarrolla varían constantemente por lo que las estrategias que las Instituciones Financieras adopten para su negocio y operación deben ser evaluadas de manera constante y con métodos técnicos financieros.

- La Tarjeta de Crédito dentro del mercado nacional ha tenido un crecimiento muy significativo en los últimos años y representa una importante oportunidad de negocio para todos quienes se encuentren participando en el mismo. El nivel de bancarización dentro del país ha venido teniendo un crecimiento significativo durante los últimos años debido a distintas medidas que se han tomado y que han aportado a que la población en general cada día tenga una relación más cercana con los intermediarios financieros.

- En cuanto a la participación de las marcas de tarjeta de crédito, en lo que a número de tarjetas principales emitidas respecta, las marcas más importantes son Visa y Mastercard con un 39% y 24% de participación respectivamente, sumando entre las dos más del 63% del mercado. A estas marcas les sigue Diners Club con más del 9% y la lista la completan American Express, Cuota Fácil, Discover, entre otras. Mutualista Pichincha utiliza la marca Mastercard y forma parte del porcentaje de participación antes mencionado.

- En relación a la participación que cada entidad financiera tiene en el número de tarjetas principales emitidas, las más importantes son el Banco Pichincha con un 22% de participación de mercado, Pacificard con un 16% y el Banco de Guayaquil con un 13%. Mutualista Pichincha a Junio 2012 alcanza una participación del 0.65%.

- La línea de Tarjeta de Crédito surgió dentro de Mutualista Pichincha simplemente como un producto complementario para sus clientes, condición que la ha mantenido durante los últimos años. Tiene un equipo operativo completo para su funcionamiento pero no ha recibido mayor impulso comercial por parte de la institución.

- Analizando de manera integral la evolución que ha tenido toda la cartera de Mutualista Pichincha en sus distintas clases, se puede observar que el segmento que ha alcanzado un mayor crecimiento absoluto en estos

tres últimos años es el de Consumo a través de operaciones directas, mismo que alcanza un crecimiento promedio del 52.9%. También se observa que la empresa incursiona en el segmento de microcrédito desde el año 2011 y con respecto a Vivienda, su producto insignia, existe un comportamiento irregular debido a las titularizaciones y ventas de cartera.

En lo que a Tarjeta de Crédito respecta, en el período 2010 - 2012 ha tenido un crecimiento promedio del 7.0% anual, encontrándose por debajo de los demás segmentos, lo cual le ha restado participación dentro del portafolio de crédito de la institución. De todas formas, el producto ha tenido un incremento de saldo en el período analizado y aunque los saldos que la institución históricamente ha mantenido en Tarjeta de Crédito no son tan altos en relación a sus otros segmentos de cartera, son montos importantes dentro de la organización.

- El número de tarjetas de crédito dentro de la institución se incrementó en el año 2010 aproximándose a las 19,000 tarjetas, sin embargo, en los años 2011 y 2012 disminuyó, llegando incluso a menos de 17,000 tarjetas, debido a que se ha dejado de impulsar el producto. La fuente principal de colocación de tarjetas es a través de emboces masivos pues el número de tarjetas colocadas por solicitud expresa de clientes es mínimo.

- El acceso y uso de la información de tarjeta de crédito son muy limitados dentro de la institución pues toda la data la recibe de su procesador

pero no la carga en ningún sistema o aplicativo para que se la pueda aprovechar de buena manera, condicionando así el análisis de la información para poder conocer el desempeño del producto y tomar decisiones de manera más efectiva.

- La rentabilidad y contribución de la línea de tarjeta de crédito a los resultados de la institución ha sido muy importante durante los años analizados, sin embargo, las regulaciones que han sido emitidas por los distintos Organismos de Control del Sistema Financiero han ocasionado que la utilidad del producto disminuya de manera muy considerable, alcanzando una merma de alrededor de USD 685 mil dólares anuales.

- Las regulaciones emitidas por la Junta Bancaria han afectado a los ingresos generados por afiliaciones y renovaciones de tarjeta de crédito, a los ingresos por servicios financieros, al gasto de provisión por el nuevo método de calificación de activos y al patrimonio técnico.

- Con respecto a las tasas de interés, éstas son reguladas por el Banco Central del Ecuador y hace varios años prácticamente no han tenido variaciones, especialmente las tasas máximas permitidas mismas que son las que la mayoría de instituciones financieras, incluida la mutualista, utilizan en sus préstamos y tarjetas de crédito.

- En cuanto a las características del producto, existe un nivel de cupos muy bajo en las tarjetas de crédito de la institución, lo cual está causando que un porcentaje considerable de los tarjetahabientes no utilicen la tarjeta de la empresa o que muchos de ellos se encuentren al límite en el uso de la misma y no puedan efectuar más consumos, frenando así el crecimiento del producto. Existe un porcentaje muy elevado de tarjetas (alcanza en promedio un 37%), cuya utilización de cupo supera el 75% e incluso, de éstas, un 17% sobrepasa el 100% de la línea asignada lo cual claramente permite advertir que los clientes tienen una necesidad mayor en su línea de crédito. Este punto fue confirmado en la encuesta efectuada a los clientes donde por una parte indicaron que el cupo de su tarjeta es muy bajo y por otra parte señalaron que algo que les motivaría a utilizar su tarjeta es tener cupos más altos.

- En Tarjeta de Crédito el crédito diferido es más rentable que el crédito rotativo, fundamentalmente debido a la mayor comisión que la entidad financiera carga a los establecimientos comerciales, sin embargo, la cartera de tarjeta de crédito en la mutualista presenta una participación muy baja en lo que respecta a crédito diferido pues la mayoría de sus clientes utilizan el crédito rotativo debido a que no posee una red de establecimientos muy grande donde sus tarjetahabientes puedan acceder a este tipo de crédito. En lo referente a consumos, el crédito diferido representa un 46.8% frente a un 53.2% de rotativo y en lo que respecta a la cartera en sí, el diferido representa un 25% frente a un 75% de rotativo. Adicionalmente, el

factor rotativo utilizado por la institución debería ser revisado en busca de tener una amortización más larga de la cartera y, por tanto, una mayor generación de intereses.

- Existe un gasto demasiado alto por concepto de pérdidas en venta de cartera, mismas que se dan luego que Mutualista Pichincha vende la cartera a una tercera empresa. Estas ventas se ejecutan cuando los tarjetahabientes tienen sus obligaciones vencidas por más de 120 días sin que la gestión de cobranza que realiza una empresa externa contratada por la mutualista haya tenido éxito.

- Para los análisis de rentabilidad del producto es esencial tomar en cuenta no solamente las cuentas contables donde se registran los ingresos y gastos derivados del producto sino también el costo de capital que implica tener en cartera recursos que la institución ha conseguido ya sea a través de captaciones con el público o de obligaciones financieras, mismas que generan un costo para la mutualista.

- El producto de Tarjeta de Crédito generó una utilidad antes de impuestos (luego de aplicar el costo de capital) de 1.42, 1.62 y 1.21 millones de dólares en los años 2010, 2011 y 2012 respectivamente, representando una rentabilidad de 16.18%, 16.88% y 12.46% en los mencionados años. Por tanto se puede concluir que este producto ha sido y sigue siendo un aporte importante para la institución.

- Si no se efectuare ningún cambio o acción para la línea de la Tarjeta de Crédito, el producto seguiría generando una utilidad antes de impuestos importante para la institución, misma que se situaría alrededor del millón de dólares. Sin embargo, su rentabilidad se reduciría en casi 4.7 puntos porcentuales frente a los índices que se manejaban hasta antes de las regulaciones.

- Existen varias oportunidades de mejora y estrategias que en caso de aplicarse podrían incrementar el nivel de ingresos y reducir el volumen de gastos con lo cual se mejoraría la utilidad del producto y su contribución dentro de Mutualista Pichincha.

- Las estrategias a adoptarse para mejorar los ingresos se fundamentan principalmente en la mayor generación de intereses por cartera, comisiones por compras de tarjeta de crédito y comisiones por planes de recompensa. Por su parte, las acciones a tomarse para reducir gastos se centran principalmente en la impresión y entrega de estados de cuenta y en las pérdidas en ventas de cartera.

- La proyección final de los resultados del producto muestra que el incremento en la utilidad y el impacto de las estrategias planteadas se lo observa principalmente en el primer año de proyección pues es cuando inician los cambios que generan el incremento en los ingresos y la disminución en los gastos. De todas formas, en el segundo año también se

advierde un crecimiento considerable en la utilidad pues existen algunos rubros en los que tanto el ingreso como el gasto no podían ser incrementados o reducidos en su totalidad en el primer año.

- En el cálculo del Valor Actual Neto de los flujos proyectados, al comparar las dos alternativas se pudo observar que el VAN es mayor en el supuesto que se apliquen las estrategias diseñadas, por encima del escenario en la que no se adoptaban las acciones mencionadas. Lo mismo sucede con la Tasa Interna de Retorno misma que es superior en los flujos del escenario que incorpora las estrategias.

- Mutualista Pichincha tiene alianzas comerciales con establecimientos que, en base a la encuesta realizada, no son de la naturaleza que desearían sus tarjetahabientes.

La encuesta arrojó que los clientes de la institución realizan sus consumos con tarjeta de crédito principalmente para alimentación, viajes, estudios y vestimenta, mientras que las alianzas comerciales que generan descuentos u otros beneficios para los tarjetahabientes de la empresa se concentran en centros estéticos, boutiques y estaciones de servicio

- De igual manera, la mutualista no tiene desarrollados planes de recompensa que, además de la posibilidad de generar ingresos extras, representan beneficios y motivaciones para los clientes. En la encuesta

elaborada un gran porcentaje de los entrevistados contestó que la acumulación de millas le motivaría a consumir con la tarjeta de crédito.

- En los resultados de la encuesta también se pudo ver que un 70% de los clientes que últimamente no han efectuado consumos con la tarjeta de crédito de la mutualista tienen otra tarjeta en una diferente institución financiera por lo cual el servicio que se les preste es fundamental para que prefieran utilizar la tarjeta de la mutualista y no la de otra institución.

## **5.2 RECOMENDACIONES**

En base a toda la información recogida y analizada, las recomendaciones que se pueden hacer con respecto a la línea de Tarjeta de Crédito en Mutualista Pichincha son las siguientes:

- Mantener el producto de Tarjeta de Crédito y prestarle una mayor atención ya que es un producto rentable para la institución y que genera una contribución importante a los resultados dentro de Mutualista Pichincha. Por la relevancia que tiene el producto, es importante dejar de considerarlo un producto complementario y empezar a verlo como una línea de negocios que realmente aporta a las utilidades de la empresa.

- Aprovechar el crecimiento que esta línea de producto ha venido teniendo en el mercado ecuatoriano a pesar de las regulaciones que la han

afectado. Para esto es fundamental conocer más a fondo el mercado dentro del cual se está desarrollando el producto de la institución.

- Incorporar toda la información que se recibe del procesador de tarjeta de crédito al sistema de la institución pues de esta manera el acceso a la misma será menos complejo y permitirá efectuar análisis de manera más ágil y frecuente y, por tanto, facilitará la toma de decisiones relacionadas al producto.

- Incrementar el nivel general de cupos de los tarjetahabientes, principalmente de quienes tienen un porcentaje de utilización de cupo mayor a 75% pues demuestran un potencial de consumo que puede verse limitado por el cupo tienen asignado. Esto generaría más ingresos principalmente por intereses ganados y por comisiones en compras con tarjetas de crédito.

- Modificar el factor rotativo utilizado en el crédito rotativo de las tarjetas para así provocar que la cartera amortice en un plazo mayor con lo cual los tarjetahabientes van a encontrar mayor facilidad para cancelar sus pagos mínimos y la institución se vería beneficiada con un mayor volumen de intereses generados.

- Incentivar e impulsar el consumo en la modalidad de crédito diferido versus el crédito rotativo ya que genera un mayor beneficio para la institución debido a que tiene un valor de comisión por compras más alto

para los establecimientos comerciales. Para esto es fundamental que la empresa tenga alianzas con una red de establecimientos adecuada para que sus clientes tengan acceso a diferir sus consumos bajo esta modalidad.

- En virtud de lo mencionado en el párrafo anterior y de la encuesta efectuada, es necesario que Mutualista Pichincha genere alianzas comerciales para que sus tarjetahabientes tengan beneficios y posibilidad de diferir sus pagos en establecimientos que sean atractivos para ellos para que efectivamente utilicen la tarjeta y sientan un privilegio en su uso. Para esto, Mutualista Pichincha puede apalancarse en Pacificard quien es su actual procesador de tarjeta de crédito y que, como parte de su servicio, está en capacidad de dar un apoyo importante en este tema.

- Desarrollar un plan de recompensas (acumulación de puntos o millas) para sus tarjetahabientes pues, según la encuesta efectuada, este tema es muy valorado por ellos. Además, en la actualidad las instituciones financieras están autorizadas a cobrar este tipo de programas a los clientes.

- Adoptar, en la medida de lo posible, la entrega de estados de cuenta a través de un medio electrónico pues esto va a generar un ahorro importante frente a lo que actualmente se hace que es imprimir y distribuir los estados de cuenta. Adicional al ahorro generado, esto contribuirá con el tema de responsabilidad social empresarial que mantiene la institución ya que se disminuiría de manera importante la utilización de papel.

- Efectuar campañas de refinanciamiento de las tarjetas que caen en mora y que no pueden ser recuperadas por la empresa de cobranza contratada pues las pérdidas generadas al vender esta cartera son bastante altas y podrían ser en parte reducidas con acercamientos hacia los clientes.

- Dar un seguimiento periódico al desempeño del producto para poder conocer a profundidad su evolución y resultado de las estrategias implementadas. De igual manera, permitirá tener una velocidad de respuesta y toma de decisiones más rápida frente a posibles nuevas regulaciones o circunstancias que se puedan presentar.

- Analizar la totalidad de la base de clientes de Mutualista Pichincha y ofrecerles el producto a todos quienes sea conveniente hacerlo en virtud de su nivel de riesgo. Los principales clientes potenciales son quienes actualmente mantienen créditos hipotecarios en la institución pues ya tienen constituida una garantía real a favor de la empresa por lo cual su nivel de riesgo está mitigado en gran medida.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Helfert, R. (1975). *Técnicas de análisis financiero*. LABOR S.A.
- Levin&Rubin. (1996). *Estadística para Administradores*. México.
- Saenz R. (1999). *Manual de Gestión Financiera*. Ecuador.
- Ross-Westerfield. (2001). *Fundamentos de Finanzas Corporativas*. México.
- Faus J. (1999). *Finanzas Estructurales y Estrategias Financieras*. España.
- Sapag, N. (2003). *Preparación y Evaluación de Proyectos*. México.
- Ley General de Instituciones del Sistema Financiero.
- Código Tributario.
- Ley de Régimen Tributario Interno
- Estatutos de Mutualista Pichincha
- Memoria de Sostenibilidad Mutualista Pichincha
- GESTIOPOLIS. (2012). WWW.GESTIOPOLIS.COM
- WIKIPEDIA. (2012). WWW.WIKIPEDIA.COM
- SUPERINTENDENCIA DE BANCOS. (2012). WWW.SBS.GOB.EC
- BANCO CENTRAL DEL ECUADOR. (2012) WWW.BCE.FIN.EC
- MUTUALISTA PICHINCHA. (2012).  
WWW.MUTUALISTAPICHINCHA.COM
- MASTERCARD. (2013). WWW.MASTERCARD.COM
- EL COMERCIO. (2013). WWW.ELCOMERCIO.EC