



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO**

**FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

**CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

**Proyecto Integrador, previo a la obtención del Título de Licenciada en Contabilidad y Auditoría.**

**Tema:**

---

**“El cuadro de mando integral como herramienta de gestión en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Credil”**

---

**Autora:** Aguilar Sisalema, Nayeli Soledad

**Tutor:** Dr. Barreno Córdova, Carlos Alberto

**Ambato – Ecuador**

**2024**

## **APROBACIÓN DEL TUTOR**

Yo, Dr. Carlos Alberto Barreno Córdova con cédula de ciudadanía No. 1802430643, en mi calidad de Tutor del proyecto integrador sobre el tema: **“EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL COMO HERRAMIENTA DE GESTIÓN EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CREDIL”**, desarrollado por Nayeli Soledad Aguilar Sisalema, de la Carrera de Contabilidad y Auditoría, modalidad presencial, considero que dicho informe investigativo reúne los requisitos, tanto técnicos como científicos y corresponde a las normas establecidas en el Reglamento de Graduación de Pregrado, de la Universidad Técnica de Ambato y en el normativo para presentación de Trabajos de Graduación de la Facultad de Contabilidad y Auditoría.

Por lo tanto, autorizo la presentación de este ante el organismo pertinente, para que sea sometido a evaluación por los profesores calificadores designados por el H. Consejo Directivo de la Facultad.

Ambato, Febrero 2024

**TUTOR**



Dr. Carlos Alberto Barreno Córdova

C.C. 1802430643

## **AUTORÍA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN**

Yo, Nayeli Soledad Aguilar Sisalema con cédula de ciudadanía No. 180543398-2, tengo a bien indicar que los criterios emitidos en el proyecto integrador, bajo el tema: **“EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL COMO HERRAMIENTA DE GESTIÓN EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CREDIL”**, así como también los contenidos presentados, ideas, análisis, síntesis de datos, conclusiones, son de exclusiva responsabilidad de mi persona, como autora de este Proyecto Integrador

Ambato, Febrero 2024

**AUTORA**



.....  
Nayeli Soledad Aguilar Sisalema

C.C. 180543398-2

## **DERECHOS DE AUTOR**

Autorizo a la Universidad Técnica de Ambato, para que haga de este proyecto integrador, un documento disponible para su lectura, consulta y procesos de investigación.

Cedo los derechos en línea patrimoniales de mi proyecto integrador, con fines de difusión pública; además apruebo la reproducción de este proyecto integrador, dentro de las regulaciones de la Universidad, siempre y cuando esta reproducción no suponga una ganancia económica potencial; y se realice respetando mis derechos de autora.

Ambato, Febrero 2024

**AUTORA**



.....  
Nayeli Soledad Aguilar Sisalema

C.C. 1805433982

## APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO

El Tribunal de Grado, aprueba el proyecto integrador, sobre el tema: **“EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL COMO HERRAMIENTA DE GESTIÓN EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CREDIL”**, elaborado por Nayeli Soledad Aguilar Sisalema, estudiante de la Carrera de Contabilidad y Auditoría, el mismo que guarda conformidad con las disposiciones reglamentarias emitidas por la Facultad de Contabilidad y Auditoría de la Universidad Técnica de Ambato

Ambato, Febrero 2024



Dra. Tatiana Valle Ph. D.

**PRESIDENTE**



Dra. Mayra Bedoya

**MIEMBRO CALIFICADOR**



Dr. Helder Barrera

**MIEMBRO CALIFICADOR**

## **DEDICATORIA**

*A Dios por darme la fuerza cuando creí que ya no podía y escucharme cada vez que me sentía perdida.*

*A mi madre que a su manera me regalaba motivos para seguir.*

*A mis hermanos y hermanas Grace, Daniel, Anita, Mauro y Jennifer que siempre me apoyaron y acompañaron en cada momento con su amor incondicional.*

*A mis amigos, todos aquellos que se convirtieron en mi segunda familia y me brindaron su apoyo incondicional.*

***Nayeli Soledad Aguilar Sisalema***

## **AGRADECIMIENTO**

*Atribuyo mi agradecimiento a Dios, a la Universidad Técnica de Ambato a la Facultad de Contabilidad y Auditoría, a la carrera de Contabilidad y Auditoría por darme la oportunidad de estudiar tan prestigiosa carrera. A la Cooperativa de Ahorro y Crédito Credil que me abrió las puertas de tan respetada institución financiera. A mi familia que siempre estuvo ahí para mí. A mi mejor amiga la cual conocí en la universidad que se convirtió en una hermana más para mí y a todos mis amigos que fueron un punto fundamental para mi vida personal, social y académica.*

***Nayeli Soledad Aguilar Sisalema***

## ÍNDICE GENERAL DE CONTENIDOS

<b>CONTENIDO</b>	<b>PÁGINA</b>
<b>A. PÁGINAS PRELIMINARES</b>	
PORTADA .....	i
APROBACIÓN DEL TUTOR.....	ii
AUTORÍA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN .....	iii
DERECHOS DE AUTOR.....	iv
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO.....	v
DEDICATORIA.....	vi
AGRADECIMIENTO.....	vii
ÍNDICE GENERAL DE CONTENIDOS.....	viii
ÍNDICE DE TABLAS.....	xii
ÍNDICE DE GRÁFICOS .....	xiii
RESUMEN EJECUTIVO .....	xiv
ABSTRACT.....	xv
<b>B. CONTENIDOS</b>	
<b>CAPÍTULO I.....</b>	<b>1</b>
<b>MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>1</b>
1.1. Introducción .....	1
1.1.1. Antecedentes del proyecto integrador.....	1
1.1.1.1. Historia de la empresa.....	1
1.1.1.2. Detalles estratégicos.....	1
1.1.1.3. Misión.....	1
1.1.1.4. Visión.....	1
1.1.1.5. Valores corporativos .....	2
1.1.1.6. Estructura organizacional .....	2
1.1.1.7. Detalles de operación .....	3



1.1.1.8.	Detalles legales.....	4
1.1.1.9.	Marcas y logos.....	4
1.1.1.10.	Ubicación.....	4
1.1.2.	Descripción del entorno .....	5
1.1.2.1.	El sistema financiero y las cooperativas de ahorro y crédito.....	5
1.1.2.2.	Aplicación del cuadro de mando integral para mejorar la gestión de las entidades financieras denominadas cooperantes.....	5
1.1.2.3.	El cuadro de mando integral como herramienta de gestión en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Credil.....	6
1.1.3.	Justificación .....	7
1.1.4.	Objetivos.....	8
1.1.4.1.	Objetivo general.....	8
1.1.4.2.	Objetivos específicos .....	8
1.2.	Revisión de la literatura .....	9
1.2.1.	La teoría de los Stakeholders y el CMI .....	9
1.2.2.1.	El cuadro de mando integral .....	9
1.2.2.2.	Concepto .....	9
1.2.2.3.	Características.....	10
1.2.2.4.	Herramientas.....	10
1.2.2.5.	Indicadores de gestión .....	11
1.2.2.6.	Características de los indicadores .....	12
1.2.2	Cuadros de mando .....	12
	<b>CAPÍTULO II.....</b>	<b>15</b>
	<b>METODOLOGÍA .....</b>	<b>15</b>
2.1.	Descripción de la metodología.....	15
2.1.1.	Unidad de análisis.....	15
2.1.2.	Fuentes y técnicas de recolección de la información .....	15

2.1.2.1. Fuentes primarias.....	15
2.1.2.2. Técnicas de obtención de información .....	15
2.1.3. Fases del desarrollo .....	17
<b>CAPÍTULO III.....</b>	<b>19</b>
<b>DESARROLLO.....</b>	<b>19</b>
3.1. Diagnóstico .....	19
3.1.1. Cuestionario de recolección de información .....	20
3.1.2. Matriz de análisis FODA.....	21
3.1.3. Matriz cruzada (FODA) .....	21
3.1.4. Objetivos estratégicos.....	22
3.1.5. Análisis financiero .....	23
3.1.5.1 Liquidez .....	23
3.1.5.2. Intermediación financiera .....	23
3.1.5.3. ROA .....	23
3.1.5.4. ROE .....	24
3.1.6. Análisis de clientes .....	24
3.1.7. Análisis de procesos .....	25
3.1.7.1. Otorgamiento de créditos.....	27
3.1.8. Semaforización del cuadro de mando integral .....	27
3.1.8.1. Perspectiva financiera .....	28
3.1.8.2. Perspectiva del cliente .....	28
3.1.8.3. Perspectiva de procesos .....	28
3.1.8.4 Perspectiva mejora y aprendizaje .....	28
3.1.9. Matriz de reconocimiento de indicadores.....	28
3.1.10. Evaluación y funcionalidad del cuadro de mando integral .....	30
<b>CAPÍTULO IV .....</b>	<b>33</b>
<b>CONCLUSIONES Y RECOMEDACIONES .....</b>	<b>33</b>

4.1. Conclusiones .....	33
4.2. Recomendaciones.....	34
<b>C. MATERIAL DE REFERENCIA</b>	
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	35
ANEXOS.....	37

## ÍNDICE DE TABLAS

CONTENIDO	PÁGINA
<b>Tabla 1.</b> Persona Entrevistada .....	15
<b>Tabla 2.</b> ítems de respuesta.....	16
<b>Tabla 3.</b> Cuestionario.....	16
<b>Tabla 4.</b> Fases de desarrollo .....	17
<b>Tabla 5.</b> Cuestionario.....	20
<b>Tabla 6.</b> FODA .....	21
<b>Tabla 7.</b> Matriz cruzada .....	22
<b>Tabla 8.</b> Objetivos estratégicos.....	22
<b>Tabla 9.</b> Índice de liquidez .....	23
<b>Tabla 10.</b> Índice de IF .....	23
<b>Tabla 11.</b> Índice ROA.....	23
<b>Tabla 12.</b> Índice ROE .....	24
<b>Tabla 13</b> Evolución de indicadores .....	24
<b>Tabla 14.</b> Participantes .....	24
<b>Tabla 15.</b> Encuesta.....	25
<b>Tabla 16.</b> Proceso de Apertura de cuenta .....	25
<b>Tabla 17.</b> Procesos DPF.....	26
<b>Tabla 18.</b> Proceso de créditos .....	26
<b>Tabla 19.</b> Indicadores en base al FODA.....	29

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

CONTENIDO	PÁGINA
<b>Gráfico 1.</b> Organigrama Estructural Credil Ltda.....	3
<b>Gráfico 2.</b> Logo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Credil Ltda.....	4
<b>Gráfico 3.</b> Ubicación Oficina Credil – Matriz Ambato.....	4
<b>Gráfico 4.</b> Características de los indicadores .....	10
<b>Gráfico 5.</b> Medición de indicadores .....	11
<b>Gráfico 6.</b> Características de los indicadores .....	12
<b>Gráfico 7.</b> Proceso para establecer un cuadro de mando.....	13
<b>Gráfico 8:</b> Fases de desarrollo.....	14
<b>Gráfico 9:</b> Proceso de elaboración .....	18
<b>Gráfico 10.</b> Otorgamiento de Créditos .....	27

**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO**  
**FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**  
**CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

**TEMA:** “EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL COMO HERRAMIENTA DE GESTIÓN EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CREDIL”

**AUTORA:** Nayeli Soledad Aguilar Sisalema

**TUTOR:** Dr. Carlos Alberto Barreno Córdova

**FECHA:** Febrero 2024

**RESUMEN EJECUTIVO**

En el proyecto integrador presentado se ha desarrollado el cuadro de mando integral como herramienta de gestión. Esta herramienta permitió evaluar el desempeño general de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Credil, ubicada en la ciudad de Ambato. El proyecto tuvo como objetivo principal aplicar esta herramienta bajo las cuatro perspectivas que lo conforman: financiera, clientes, procesos y mejora continua. Los resultados obtenidos evidenciaron la mejora significativa en la eficiencia operativa y en la comunicación interna. A través de esta implementación se establecieron técnicas de seguimiento permanente, capacitación del personal, se rectificaron los objetivos estratégicos y se integraron los sistemas de información. La entidad durante el periodo estudiado aumento su agilidad organizativa, la rentabilidad y la satisfacción del cliente. Finalmente se propuso incluir indicadores para medir el desarrollo del personal y su capacidad de adaptación ante eventos fortuitos.

**PALABRAS DESCRIPTORAS:** MANDO INTEGRAL, HERRAMIENTA DE GESTIÓN, INDICADORES, PERSPECTIVAS, DESEMPEÑO.

**TECHNICAL UNIVERSITI OF AMBATO**  
**FACULTY OF ACCOUNTING AND AUDITING**  
**CAREER OF ACCOUNTING AND AUDITING**

**TOPIC:** “THE BALANCED SCORECARD AS A MANAGEMENT TOOL IN THE SAVINGS AND CREDIT COOPERATIVE CREDIL”.

**AUTHOR:** Nayeli Soledad Aguilar Sisalema

**TUTOR:** Dr. Carlos Alberto Barreno Córdova

**DATE:** February 2024

**ABSTRACT**

In the integrative project presented, the balanced scorecard has been developed as a management tool. This tool allowed us to evaluate the general performance of the Credil Savings and Credit Cooperative, located in the city of Ambato. The main objective of the project was to apply this tool from the four perspectives that make it up: financial, clients, processes, and continuous improvement. The results obtained showed significant improvements in operational efficiency and internal communication. Through this implementation, permanent monitoring techniques were established, staff training was established, strategic objectives were rectified, and information systems were integrated. During the period studied, the entity increased its organizational agility, profitability, and customer satisfaction. Finally, it was proposed to include indicators to measure staff development and their ability to adapt to accidental events.

**KEYWORDS:** SCORECARD, MANAGEMENT TOOL, INDICATORS, PERSPECTIVES, PERFORMANCE.

# **CAPÍTULO I**

## **MARCO TEÓRICO**

### **1.1. Introducción**

#### **1.1.1. Antecedentes del proyecto integrador**

##### **1.1.1.1. Historia de la empresa**

Las referencias del proyecto han sido tomadas de la página oficial de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Credil (2022):

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Credil tuvo la siguiente trayectoria según se menciona en la página web oficial Credil (2022), surgió de la iniciativa de cinco integrantes cuyo objetivo era crear una institución financiera que mejore la calidad de vida de las personas convirtiéndose de esta manera en un ente promotor de desarrollo económico.

La idea inicial fue constituir una cooperativa que otorgue créditos a partir de pendas de joyas de oro, entre otras cosas, con el tiempo se logró el aporte de 16 personas y alcanzaron un capital de 30.000 con el cual fue constituida la entidad (Cooperativa de Ahorro y Crédito Credil, 2023).

##### **1.1.1.2. Detalles estratégicos**

La siguiente información se obtuvo de la página web oficial de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Credil actualizada al año (2022).

##### **1.1.1.3. Misión**

“Son una Cooperativa de Ahorro y Crédito que contribuye al desarrollo económico – sostenible del país a través de la generación de empleo, brindando productos y servicios financieros para mejorar la calidad de vida de nuestros socios y clientes en la zona centro del país”.

##### **1.1.1.4. Visión**

“Se considera que para el año 2023 será una entidad financiera basada en valores cristianos, reconocida a nivel nacional con productos y servicios competitivos a través de la innovación tecnológica”.



#### **1.1.1.5. Valores corporativos**

Los valores corporativos que se encuentran dentro del Manual del Buen Trabajador, los mismos que se hacen presentes en la entidad los cuales van acorde a la misión y visión institucional.

- Honestidad
- Responsabilidad
- Solidaridad
- Lealtad
- Compromiso
- Equidad
- Transparencia

#### **1.1.1.6. Estructura organizacional**

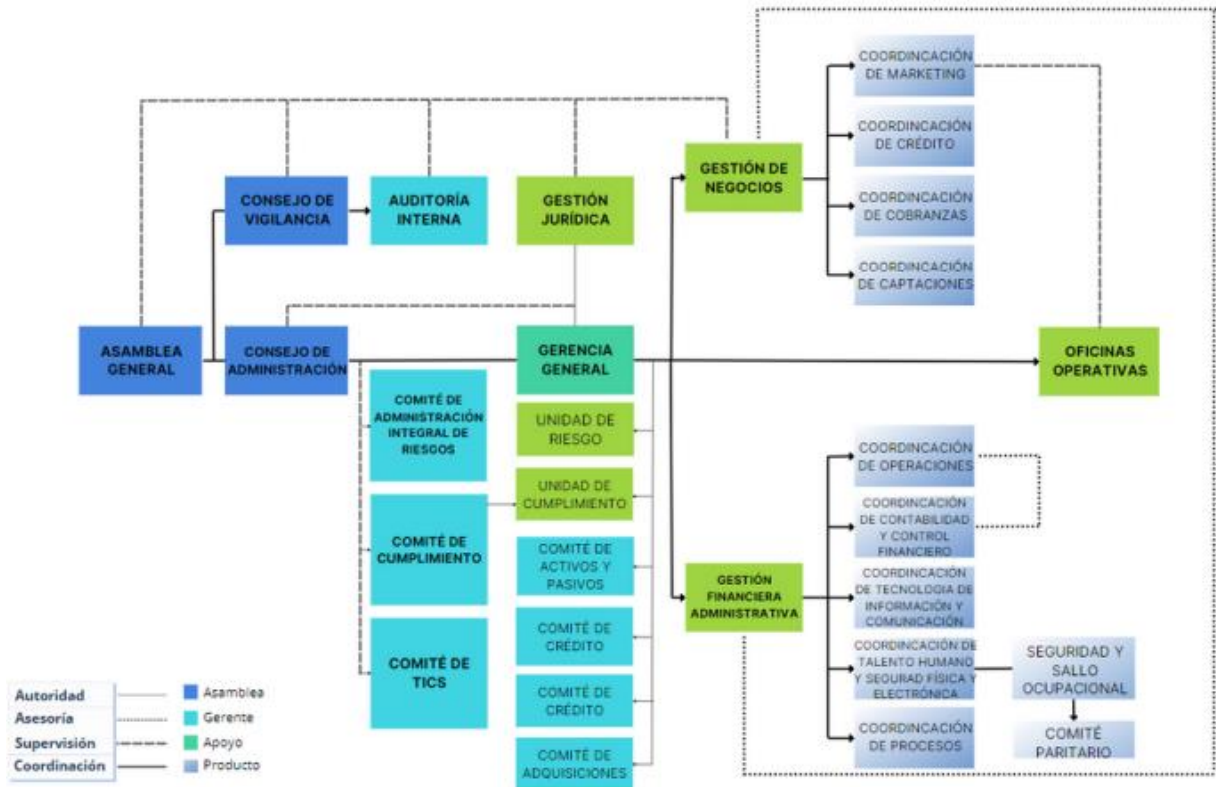
En la imagen que se presenta a continuación, se encuentra el orden jerárquico que existe dentro de la institución financiera Credil, mismo que permite determinar los niveles de responsabilidad.

El organigrama presenta un código de colores que permite identificar tres niveles el mismo que fue aprobado por el Consejo de Administración durante el período anual 2022.

- Asamblea – Consejos
- Gobernante
- Apoyo
- Productivo
- Operativo

**Cooperativa de Ahorro y Crédito Credil Ltda.**

## Organigrama Estructural



**Gráfico 1.** Organigrama Estructural Credil Ltda.  
**Fuente:** Cooperativa de Ahorro y Crédito Credil (2022)  
**Elaborado por:** Consejo de Administración (2022)

### 1.1.1.7. Detalles de operación

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Credil en su página oficial (2022) menciona los servicios que brinda a nivel nacional, entre ellos se encuentran:

- Pagos con “Facilito”, Austro Giros y Western Union
- Pagos de servicios básicos.
- Servicios estatales,
- Catálogos.
- Depósitos, pago de tarjetas.
- Recargas y servicios telefónicos con distintas operadoras.
- Servicios de la Agencia Nacional de Tránsito.
- Depósitos y transferencias desde el exterior con España y Estados Unidos.

### 1.1.1.8. Detalles legales

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Credil se rige bajo las siguientes normas:

- Ley de Cooperativas
- Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria
- Ley Orgánica de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria
- Estatutos
- Constitución de la República del Ecuador

### 1.1.1.9. Marcas y logos



Enti

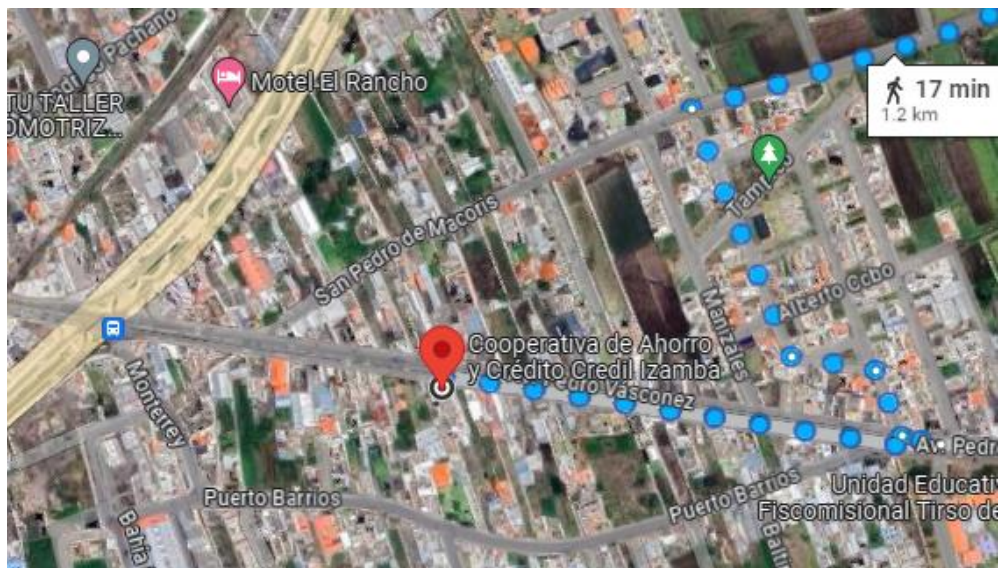
**Gráfico 2.** Logo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Credil Ltda.

**Fuente:** Cooperativa de Ahorro y Crédito Credil

**Elaborado por:** Credil Ltda.

### 1.1.1.10. Ubicación

- **Zona de Influencia:** Centro Norte – Parroquia Izamba
- **Localización:** Ambato – Ecuador



**Gráfico 3.** Ubicación Oficina Credil – Matriz Ambato

**Fuente:** Google Maps (2023)

### **1.1.2. Descripción del entorno**

#### **1.1.2.01. El sistema financiero y las cooperativas de ahorro y crédito**

Según Ortega et al., (2017) la crisis financiera del Ecuador en el año 2000 tuvo como consecuencia un feriado bancario lo que ocasiono que este se dolarizada. Debido a ello, el Sistema Financiero Nacional se convirtió en una entidad de alta relevancia dentro de la economía del país y de toda su población. De este modo, y con el transcurso de los primeros 15 años las Cooperativas de ahorro y Crédito fueron tomando terreno presentando un crecimiento de 34.48%. De tal forma que, se convirtió en el grupo de instituciones financieras de mayor aporte al sector financiero y económico del país.

Según Ortega et al., (2017) los datos que se encuentran en la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria se determinó que las Cooperativas de Ahorro y Crédito se posicionan en el segundo lugar como los principales proveedores de servicios financieros.

Según Escandón Dután (2023) las Cooperativas de Ahorro y Crédito han demostrado ser un ente de fiabilidad y apoyo para la población, esto se ve reflejado en la creación de numerosas instituciones que ofrecen servicios financieros. Por ello, estas entidades toman importancia dentro del sector popular y solidario ya que su cartera total se encuentra constituida por microcréditos y prestamos consumibles. Para esto, en el año 2020 el número ascendió a 584 instituciones superando notablemente al sector bancario el cual se encuentra conformado por 24 instituciones. Debido a esto la institución de control y regulación decidió organizarlas bajo segmentación acorde al valor total de sus activos.

De acuerdo con Hinostroza Dueñas, De la Oliva, & Acosta Chávez (2021) no se debe dejar de lado el carácter dual que tienen las cooperativas ya que de esto depende sus resultados económicos. Esto quiere decir que, al satisfacer las necesidades de los socios y clientes la institución podrá seguir en pie mejorando su desempeño y finanzas.

#### **1.1.2.2. Aplicación del cuadro de mando integral para mejorar la gestión de las entidades financieras denominadas cooperantes**

De acuerdo con Amat Salas, Clara, & Campa (2016) la aplicación del CMI tiene por objetivo común descubrir formas innovadoras para medir el desempeño

organizacional. De acuerdo con ello, las organizaciones comenzaban a centrarse más en las inversiones basadas en conocimientos de distinta índole como lo son las tecnologías de la información. Sin embargo, notaron que la revisión financiera no dejaba de ser importante, aunque este no sea un método de medición.

Para Amat Salas, Clara, & Campa (2016) gestionar la capacidad profesional brindada por las personas que conforman la entidad logra aumentar el volumen de los conocidos activos intangibles. De este modo, se reflejaba en sus resultados la mejora en la gestión empresarial lo cual a través de líneas de apoyo logran un alcance total de la institución financiera. Finalmente, se generan beneficios económicos.

Según Benavides & Vásconez (2021) la aplicación del CMI es un sistema incorporado por las entidades, la cual incluye la aplicación de indicadores financieros para conseguir mejoras dentro de las operaciones que se realizan. Con esto, se busca una relación con operaciones financieras, con los clientes, con los procesos y con mejora y aprendizaje. Es así como, el CMI brinda información conjunta de todas las áreas que conforman la empresa, así como de los colaboradores. Dejando que, los directivos mejoren sus decisiones y elaboren mejores planes de acción para alcanzar el éxito financiero.

Benavides & Vásconez (2021) sostiene que a pesar de todos los beneficios que este proporciona su uso y aplicación es limitada en el Ecuador porque no le dan la importancia adecuada a los procesos internos y a la gestión. Esto incluye temas como manejo de recursos humanos, financieros y operacionales que terminan afectando de manera directa a los resultados que al final de cada periodo se presentan en los estados financieros.

### **1.1.2.3. El cuadro de mando integral como herramienta de gestión en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Credil**

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Credil presenta indicadores de medición generales y específicos adecuados para la obtención de resultados óptimos de manera anual. De esta forma se permite evaluar, analizar y realizar cambios oportunos en cada una de sus oficinas, esto con la finalidad de mejorar los resultados en cada una de sus áreas. Con ello atraer clientes seleccionados que cumplan con las características

correspondientes y así elevar los resultados a nivel institucional y nacional serán más sencillo.

Cuando no se logra alcanzar esto, el problema puede tener su origen en la presencia de indicadores de gestión que no han sido analizados a través de los años conforme el rendimiento de la institución. Por lo que, surge la importancia de diseñar un cuadro de mando integral y la aplicación de los indicadores para determinar la suficiencia de los resultados de operaciones. De este modo la aplicación se volverá continua durante un periodo de tiempo seleccionado por la institución y las tendencias que revelen serán los resultados de mejora evidente, asegurando el correcto funcionamiento de estos.

Por ello es importante que a través de los resultados que se arrojen anualmente la institución deberá analizarlos para verificar que los indicadores sigan siendo relevantes o deban establecerse nuevos conforme su desempeño aumenta. En el caso de incluir, eliminar o cambiar indicadores deberán ser subidos a la página oficial de la cooperativa en los apartados del balance social.

Finalmente, la aplicación del CMI dentro de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Credil será benéfico ya que la institución ha presentado potencial en las actividades desarrolladas en los últimos tres años. Es así como a través del CMI se contempla una reubicación en la segmentación de estas entidades conocidas como cooperantes. De este modo, la institución sabrá tomar decisiones a partir de las recomendaciones que serán establecidas para conocer sus debilidades y establecer puntos de mejora hasta conseguir el éxito financiero total.

### **1.1.3. Justificación**

Conforme lo mencionan Kaplan & Norton (2009) el CMI permite el traspaso de las estrategias presentadas en sus planes en objetivos concretos y de la misma manera la evaluación entre los distintos indicadores proporcionados por la empresa. Es así como estos indicadores recogen aspectos financieros y otros reelevantes para la revelación de información. De este modo, el CMI aporta a la transparencia en la gestión de sus operaciones diarias con el fin de tomar acciones inmediatas.

Así mismo Gan & Triginé (2017) dice que el CMI por la claridad de su estructura se convierte en la actualidad, en una herramienta de uso destacado sobre todo en las organizaciones con alto nivel de competitividad.

En el presente proyecto se diseñará un Cuadro de Mando Integral destinada a la Cooperativa de Ahorro y Crédito Credil Ltda. debido a que la institución no ha realizado esta práctica. De este modo no ha evidenciado un esquema para medir la gestión de las actividades y operaciones que se realizan, los mismos que ayudarán al desempeño financiero. El principal propósito es establecer un formato de prueba que pueda ser utilizado por la cooperativa para tener un mejor control de las actividades.

Para el diseño del Cuadro de Mando Integral CMI se plantea un orden definido empezando por la perspectiva financiera lo que permitirá involucrar por completo cada área y departamento perteneciente a la misma. El proceso metodológico permitirá que toda la parte administrativa logre entender e involucrarse para mejorar sus decisiones y sus planes de acción. Con ello, los beneficios y aportes serán para todos los socios, trabajadores, clientes y nuevos clientes.

#### **1.1.4. Objetivos**

##### **1.1.4.1. Objetivo general**

Diseñar un Cuadro de Mando Integral en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Credil direccionado a los cuatro enfoques establecidos: financiero, del cliente, procesos internos y de aprendizaje y mejora continua

##### **1.1.4.2. Objetivos específicos**

- Determinar las necesidades que presenta la Cooperativa de Ahorro y Crédito Credil a través del Cuadro de Mando Integral.
- Elaborar un Cuadro de Mando Integral tomando en cuenta los indicadores de desempeño que presente la entidad relacionados con los enfoques mencionados.
- Establecer estrategias de mejora en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Credil en base a las necesidades encontradas.

## **1.2. Revisión de la literatura**

### **1.2.1. La teoría de los Stakeholders y el CMI**

La Teoría de los Stakeholders acerca del Cuadro de Mando Integral menciona que es una herramienta utilizada para explicar el comportamiento de cualquier tipo de empresa o institución financiera moderna. De este modo y luego de la aplicación de esta herramienta la realidad puede ser comprendida de mejor manera y fuera de cualquier conflictividad de intereses. Además, esto incluye a los distintos participantes que intervienen en el ámbito interno y externo de las empresas o instituciones.

La Teoría de los Stakeholders sugiere que los intereses que demanda cada área deberían ser escuchados e incluidos como fuentes clave en el establecimiento de los objetivos estratégicos. De este modo, se puede reflejar su nivel de desempeño en el que se encuentra cada ámbito y acorde a eso establecer planes de acción y mejora con el fin de alcanzar un equilibrio entre las exigencias de los distintos grupos. Bajo la normativa y el proceso de creación del CMI como una herramienta de gestión estratégica es imposible ignorar los puntos clave que servirán como fuente de creación de indicadores para que la empresa o institución alcance el éxito y conforme culminen los periodos mejores sus objetivos estratégicos.

Ahora, valiéndose de estas consideraciones, se cree que las entidades que adoptan la implementación del Cuadro de Mando Integral como una herramienta de gestión, podrán ajustar sus estructuras a la realidad de estas. Además, el enfoque de los Stakeholders es un marco referencial que explica los cambios que se van dando luego de la aplicación de esta herramienta. Los cuales justifican las adaptaciones de las nuevas estrategias y la viabilidad de estas para poder considerar a esta herramienta un modelo de aplicación para cualquier tipo de empresa.

#### **1.2.2.1. El cuadro de mando integral**

##### **1.2.2.2. Concepto**

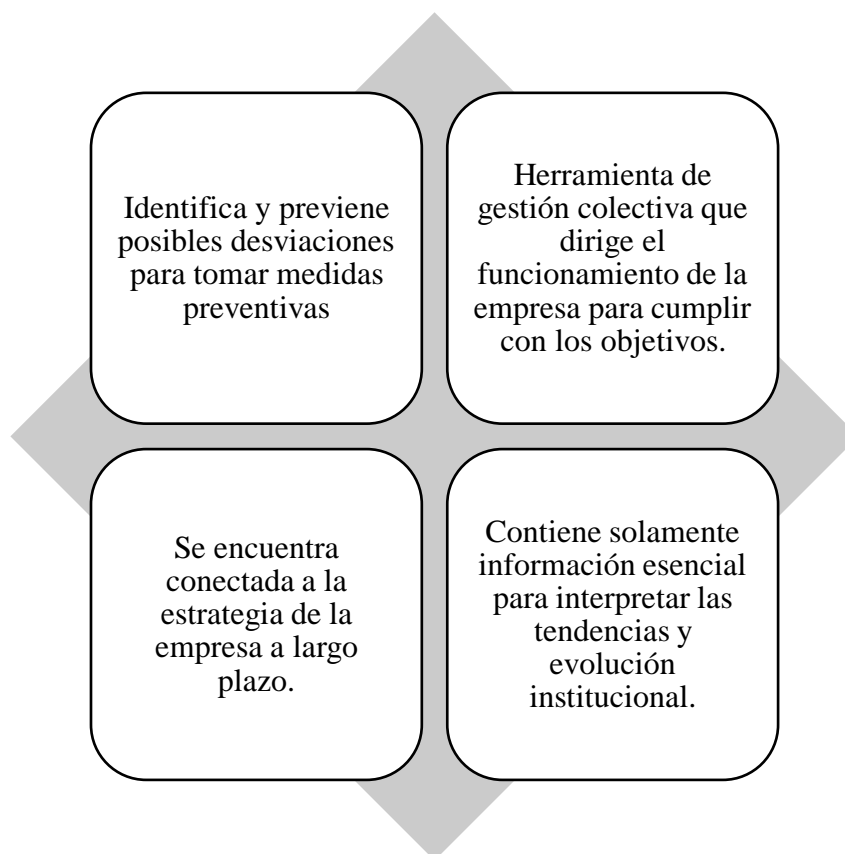
El CMI según Heras & Narvárez (2021) es una herramienta con una vista panorámica de la organización. Con el fin de analizar distintas perspectivas dando a conocer cuál es la situación real del desempeño organizacional. Según Benavides & Vásquez (2021) facilita la inspección del desarrollo que ha tenido la empresa lo cual les permite prepararse ante los riesgos que pueden presentarse y de este modo minimizar el



impacto. De acuerdo con las Tite (2015) mejora el cumplimiento de los objetivos estratégicos establecidos en el plan anual, así como la motivación y el compromiso por parte de toda la parte administrativa durante el proceso de aplicación y desempeño.

El CMI representa la aplicación y ejecución de los objetivos estratégicos establecidos de forma anual y su porcentaje de cumplimiento desde el punto de vista gerencial. De acuerdo con Lozano Fajardo (2017) se organizan acorde a las estrategias, tomando en consideración la relevancia de las áreas principales, financiera, del cliente, los procesos y finalmente, de mejora y aprendizaje.

### 1.2.2.3. Características



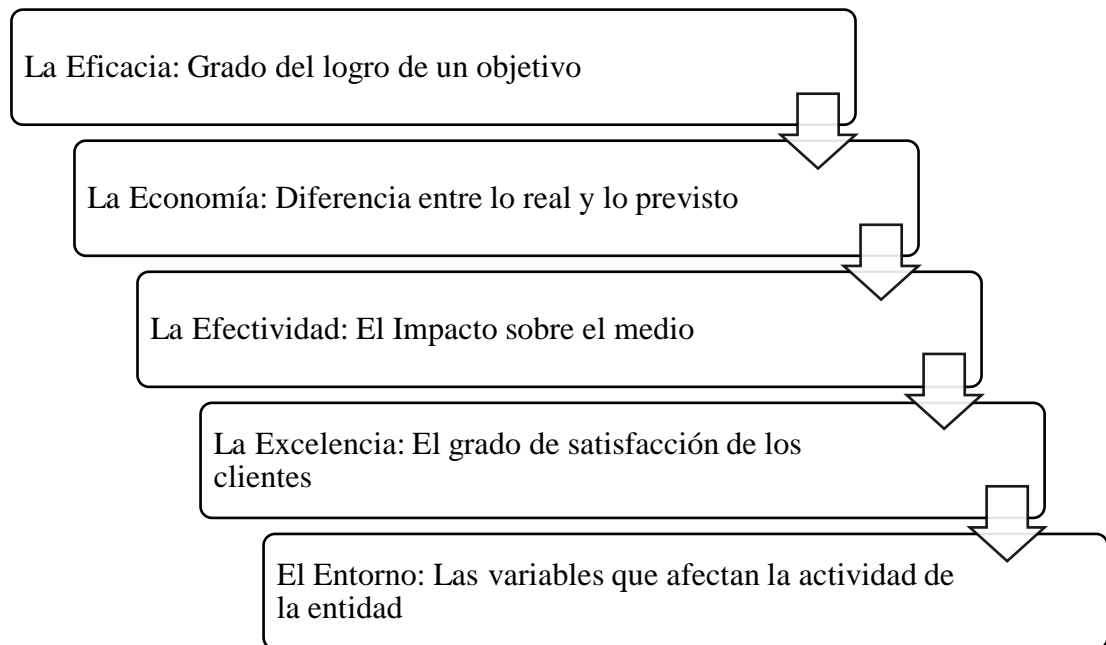
**Gráfico 4.** Características de los indicadores  
**Fuente:** Revista Cubana de la Educación (2017)  
**Elaborado por:** Aguilar (2023)

### 1.2.2.4. Herramientas

Según Heras & Narváez (2021) la base para la elaboración del cuadro de mando integral son los indicadores, los cuales explican el comportamiento de las variables por cálculo directo o comparación de porcentajes por periodos. Por esta razón, Plaza

(2018) dice que es preferible que los indicadores sean de naturaleza numérica, ya que así permitirán el establecimiento de niveles aceptación, mejora o alcance.

En la definición de los indicadores hay que escoger aquellos que sean relevantes, pertinentes, precisos y accesibles, por ellos estos indicadores miden:



**Gráfico 5.** Medición de indicadores

**Fuente:** Compendium revista de investigación (2013)

**Elaborado por:** Aguilar (2023)

#### **1.2.2.5. Indicadores de gestión**

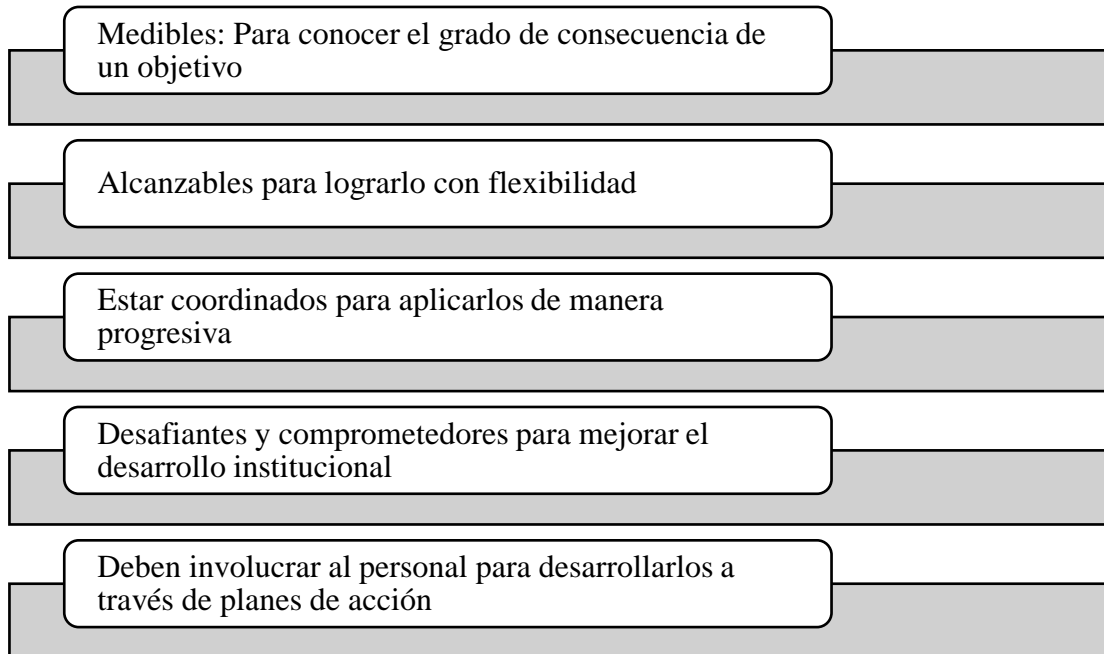
El CMI se debe elaborar de acuerdo con Plaza (2018) en función de los indicadores clave para que este sea efectivo y de esta manera dar seguimiento al desarrollo que la empresa va teniendo. Por ello, Recencio (2019) afirma que la organización evita realizar de manera reiterativa análisis complejos con resultados aproximados o erróneos. Algo semejante ocurre con Benavides & Vásconez (2021) donde establece que es recomendable contar con varios indicadores de aplicación para todas las áreas, pero misma interpretación para obtener la información completa y a partir de ello establecer conclusiones válidas y recomendaciones.

Estos pueden reflejar no solamente el valor de partida y la meta a conseguir, sino la evolución histórica del resultado y el desglose del avance en los diversos periodos de tiempo. Cada indicador deberá contemplarse con un plan de mejora en donde caben los objetivos estratégicos para conseguirlo. Esto, a través de la planificación y

aplicación de ciertas medidas como desarrollo de acciones, inversión, formación de personal, capacitación, asistencia técnica entre otros.

#### 1.2.2.6. Características de los indicadores

Las características de los indicadores de manera general según Peralta (2021) son las siguientes:



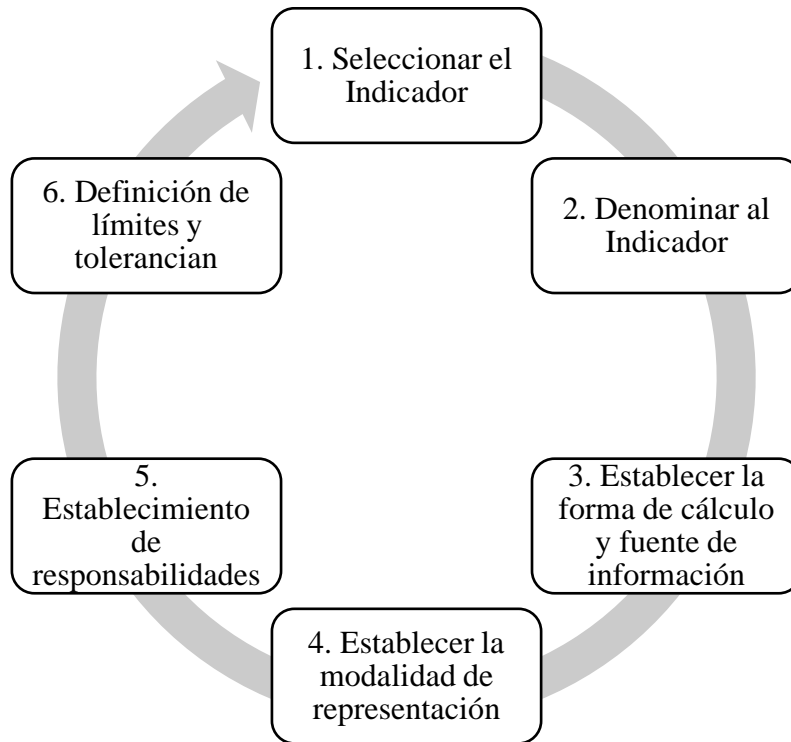
**Gráfico 6.** Características de los indicadores

**Fuente:** Revista Cubana de Educación (2017)

**Elaborado por:** Aguilar (2023)

#### 1.2.2 Cuadros de mando

Según Peralta (2021) el establecimiento de un cuadro de mando desarrollará el siguiente proceso:



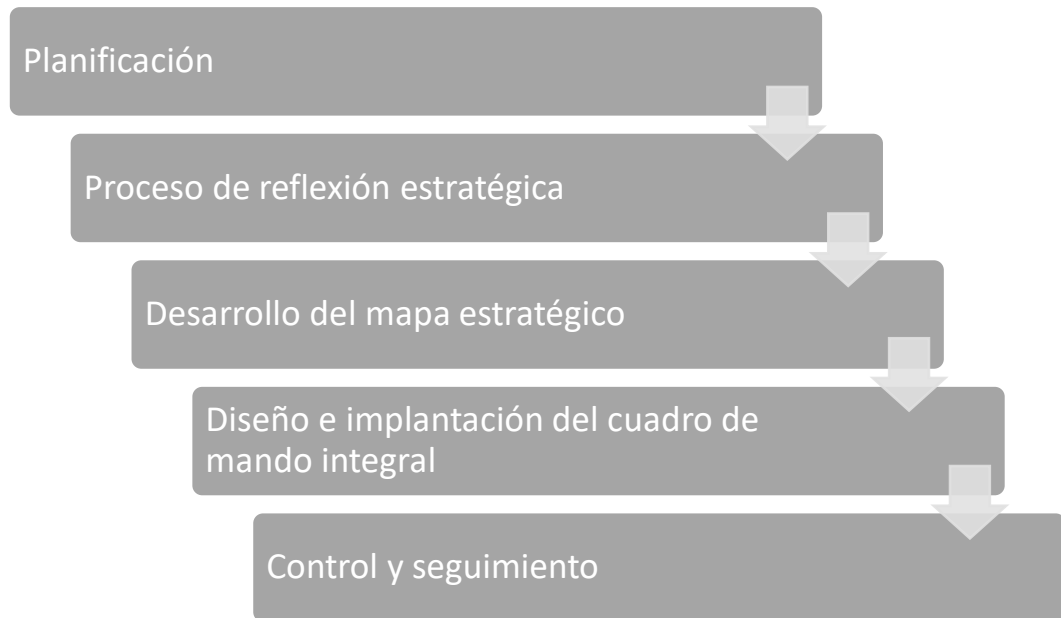
**Gráfico 7.** Proceso para establecer un cuadro de mando

**Fuente:** Revista Cubana de Educación (2017)

**Elaborado por:** Aguilar (2023)

Para la elaboración de un CMI es importante establecer un proceso de elaboración a partir de las ideas de los autores revisados anteriormente, es necesario comprender que para su desarrollo se debe partir de una planificación, en el siguiente gráfico se elabora el proceso que se debe seguir.

### **Fases del Proyecto**



**Gráfico 8:** Fases de desarrollo  
**Fuente:** Altahir (2017)  
**Elaborado por:** Aguilar (2023)

**La liquidez:** Que mide la capacidad de la empresa para cubrir sus obligaciones de forma inmediata

**La intermediación financiera:** La cual mide la captación de dinero a través de los movimientos realizados entre los clientes y la institución.

**El ROA:** Es el aumento financiero que se ve reflejado en el crecimiento del patrimonio al culminar un período.

**EL ROE:** Mide el retorno generado por el patrimonio, el cual es invertido por los accionistas.

## CAPÍTULO II

### METODOLOGÍA

#### 2.1. Descripción de la metodología

##### 2.1.1. Unidad de análisis

La unidad de análisis para el presente proyecto fue la Cooperativa de Ahorro y Crédito Credil – Ambato. Es una institución financiera perteneciente al sector de la Economía Popular y Solidaria y posee autonomía administrativa ya que forma parte del sector privado financiero. A este punto la institución busca atraer la atención de sus clientes ya que uno de sus objetivos es ayudar a mejorar la economía poblacional a través de un plan de financiamiento para pequeños y grandes emprendedores y de esta forma mejorar su situación económica a través de una correcta gestión financiera.

El cuadro de mando integral que se implementó a través de los cuatro enfoques permitió tener una visión panorámica de la situación real de la institución. Desde esta perspectiva, contribuyo a la creación de nuevos planes de acción para mejorar el desarrollo de la entidad de manera cualitativa y cuantitativa y a la toma de medidas correctivas para reducir el riesgo de factores que pudieron afectar a la misma.

##### 2.1.2. Fuentes y técnicas de recolección de la información

###### 2.1.2.1. Fuentes primarias

Para la recolección de la información se efectuó una entrevista previamente estructurada, al gerente de la cooperativa. El cual, tiene como parte de sus funciones dar seguimiento a las distintas áreas y a los distintos problemas que presenta la cooperativa.

**Tabla 1.** Persona Entrevistada

<b>Nombre</b>	<b>Cargo</b>	<b>Departamento</b>
Ing. Vinicio Laguna	Gerente General	Gerencia

**Fuente:** Credil Ltda. (2023).

**Elaborado por:** Aguilar (2023).

###### 2.1.2.2. Técnicas de obtención de información

La recolección de información para el proyecto que se realizo fue a través de una entrevista. Esta herramienta permitió conocer si el gerente actual se encuentra de

acuerdo con la misión, visión y valores de la institución de acuerdo con las actividades que realizan. Esto con la finalidad de tomar decisiones que permitan mejorar la eficacia, economía, efectividad y la excelencia de la institución

La encuesta se aplicó el lunes 06 de noviembre de 2023, de forma presencial en la instalación matriz de la institución financiera. El mismo, se realizó bajo la supervisión de la Ing. Miriam Tagua Coordinadora Operativa. Este procedimiento se desarrolló con el fin de evidenciar resultados relacionados a agentes internos y externos. A continuación, se determina las opciones de respuesta y su detalle:

**Tabla 2.** ítems de respuesta

<b>Opción</b>	<b>Detalle</b>
<b>Si</b>	Solo si conoce la respuesta.
<b>No</b>	Cuando no conozca la respuesta.
<b>Otra</b>	Cuando considere que la respuesta es otra.
<b>Observación</b>	Cuando se deba complementar la respuesta.

**Fuente:** Ávalos (2022).

**Elaborado por:** Aguilar (2023).

La encuesta se ejecutó con un total de 10 preguntas cerradas de carácter general, las mismas que tienen como finalidad conocer el valor de aprobación de la información básica de la institución financiera por parte de gerencia para el diseño de un cuadro de mando integral, puesto que recientemente existió un cambio en la planta ejecutiva designando así un nuevo gerente, el mismo a quién va dirigido el cuestionario.

**Tabla 3.** Cuestionario

<b>Cuestionario</b>				
<b>Dirigido a:</b> Ing. Vinicio Laguna			<b>Fecha de Elaboración:</b> 06/11/23	
<b>Pregunta</b>	<b>Respuesta</b>			<b>Obs</b>
	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Otra</b>	
1 ¿Considera usted que la Misión y la Visión se encuentra encaminados a cubrir necesidades de la propia institución?				
2 ¿Considera usted que el actual Plan Estratégico beneficia a la institución?				
3 ¿Considera que el historial de éxitos, metas y objetivos que la cooperativa que alcanzado es el óptimo?				

4 ¿Conoce usted que es un Cuadro de Mando Integral?				
5 ¿Usted considera que la aplicación del Diseño de un Cuadro de Mando Integral beneficie de alguna manera a la cooperativa?				
6 ¿Los servicios que ofrece la cooperativa cubren las necesidades de los socios y clientes?				
7 ¿Para el siguiente periodo la cooperativa aumentará sus servicios?				
8 ¿Los servicios adicionales son utilizados con frecuencia por sus clientes?				
9 ¿Cómo gerente de la institución reconoce los puntos clave para llevar a cabo el plan estratégico?				
10 ¿Cree usted que se debería aplicar un nuevo Modelo Estratégico el cual beneficie a la institución?				

Elaborado por: Aguilar (2023)

### 2.1.3. Fases del desarrollo

El presente proyecto integrador se desarrolló acorde al plan estratégico presentado por la “Cooperativa de Ahorro y Crédito Credil”. El mismo que consistió en la recolección de información de campo y a la documental entregada por la empresa la cual ha sido revisada y aprobada por la Superintendencia de Compañías. Por lo tanto, la elaboración del cuadro de mando integral será acogido con la institución para el mejoramiento de su sistema general. A continuación, el siguiente cuadro presenta las actividades bajo las cuales se trabajará acorde a los objetivos establecidos.

**Tabla 4.** Fases de desarrollo

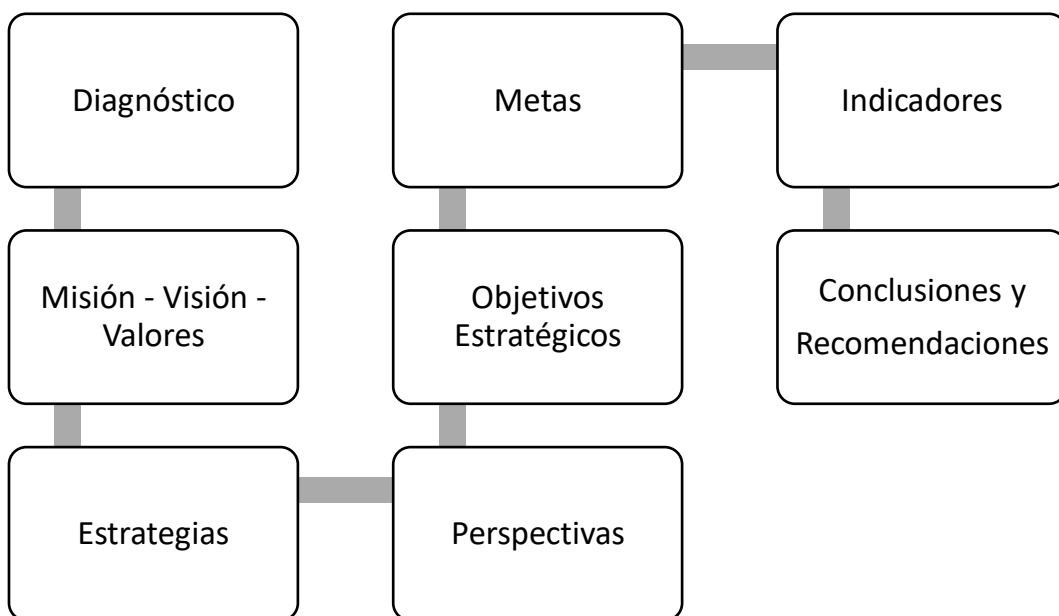
Objetivos	Etapas	Descripción
Recolectar la información presente en el plan estratégico 2022 - 2025	Recolección de información	En esta fase se recolectó la información interna de la institución, en este caso se lo tomo del plan estratégico institucional
Reconocer los indicadores acordes a las perspectivas establecidas en el CMI	Reconocimiento	En esta fase se reconocieron los indicadores presentes acorde a cada departamento y perspectiva institucional las cuales son: financiero, del cliente, de los procesos y la mejora continua.



Elaborar el cuadro de mando integral a través de la información recolectada	Elaboración	En esta fase se desarrolló el cuadro de mando integral a través de la aplicación de los indicadores y fórmulas que permitieron obtener resultados relevantes para establecer recomendaciones que podrían ayudar al desempeño institucional
Establecer recomendaciones dirigidas a la institución	Comunicación	En esta fase se comunicaron los resultados obtenidos luego de la aplicación del CMI y se presentaron las recomendaciones dirigidas a la gerencia de la institución

**Elaborado por:** Aguilar (2023)

Para el diseño y elaboración del cuadro de mando integral se debe considerar el siguiente esquema el cual permitió desarrollar de manera más organizada el cuadro de mando integral. Dentro del esquema se encuentran fases de reconocimiento de información, la misma que ya se encuentra ubicada en el capítulo uno.



**Gráfico 9:** Proceso de elaboración  
**Elaborado por:** Aguilar (2023)

## **CAPÍTULO III**

### **DESARROLLO**

En el presente capítulo, se evidencia el desarrollo del proyecto para el cumplimiento de sus objetivos. Determinar la situación actual de la institución financiera para descubrir cuales son las debilidades que puede presentar durante un 2022. Se realizó una observación completa a los distintos aspectos institucionales para identificar y seleccionar los departamentos con los vamos a trabajar. Se aplicó un cuestionario el cual contiene en sus respuestas la aprobación o desaprobación del gerente acerca de la información institucional la misma que será utilizada para el diseño del cuadro de mando integral.

Además, se utilizó el FODA proporcionado por la cooperativa. en donde se encuentran las debilidades que la institución financiera presenta, las cuales servirán como punto de partida. Posteriormente con la ayuda de del plan estratégico se localizaron los objetivos estratégicos que permiten establecer algunas de las metas que la institución desea alcanzar.

Elaborar el cuadro de mando integral, con ayuda de la información proporcionada por la empresa tiene como fin establecer recomendaciones que permitan ayudar a su desempeño. En este espacio no es solo financiero si no también se verifican aspectos de cumplimiento y mejora. Para su culminación se utilizó herramientas de cálculo como excel, en donde se realizaron sus respectivos cálculos con datos obtenidos y proporcionados de la institución. Finalmente, se realizó el cuadro de mando integral dividido en cuatro subsecciones, el cual permite comprender de mejor manera los resultados obtenidos, así como la división y el orden de la información.

#### **3.1. Diagnóstico**

Acorde a la información recolectada dentro de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Credil con relación a la herramienta de gestión. A continuación, se presentan algunos de los resultados obtenidos a través del método de recolección de información.

### 3.1.1. Cuestionario de recolección de información

La aplicación del cuestionario de recolección de información se da con el fin de verificar que tan actualizados se encuentran las principales entidades que dirigen la institución. El mismo. Fue aplicado en relación de información general y de los ámbitos que presenta la herramienta de gestión como los distintos departamentos institucionales.

#### COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CREDIL

Cuestionario de Recolección de Información

Año 2023

**Tabla 5.** Cuestionario

Cuestionario					
Dirigido a: Ing. Vinicio Laguna		Fecha de Elaboración:			06/11/23
Pregunta	Respuesta			Obs	
	Si	No	Otra		
1 ¿Considera usted que la Misión y la Visión se encuentra encaminados a cubrir necesidades de la propia institución?	X				
2 ¿Considera usted que el actual Plan Estratégico beneficia a la institución?	X				
3 ¿Considera que el historial de éxitos, metas y objetivos que la cooperativa que alcanzado es el óptimo?		X			
4 ¿Conoce usted que es un Cuadro de Mando Integral?	X				
5 ¿Usted considera que la aplicación del Diseño de un Cuadro de Mando Integral beneficie de alguna manera a la cooperativa?	X				
6 ¿Los servicios que ofrece la cooperativa cubren sus necesidades?	X				
7 ¿Para el siguiente periodo la cooperativa aumentará sus servicios?		X			
8 ¿Los servicios adicionales son utilizados con frecuencia por sus clientes?	X				
9 ¿Cómo gerente de la institución reconoce los puntos clave para llevar a cabo el plan estratégico?		X			
10 ¿Cree usted que se debería aplicar un nuevo Modelo Estratégico el cual beneficie a la institución?	X				

Elaborado por: Aguilar (2023)

### 3.1.2. Matriz de análisis FODA

El uso de la matriz FODA proporcionada por la cooperativa tuvo como fin ayudar a identificar los fallos generales que tiene la entidad. A partir de ello, se establecieron los objetivos estratégicos y los indicadores que se utilizaron para crear el cuadro de mando integral.

#### COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CREDIL

Matriz FODA

Año 2023

**Tabla 6.** FODA

DEBILIDADES		AMENAZAS	
D1	Falta de coordinación canales de comunicación	A1	Competencia desleal
		A2	Incremento de agencias del sistema financiero
D2	Carencia de procesos	A3	Inseguridad nacional
D3	Falta de delegación de funciones	A4	Riesgo país
		A5	Desastres naturales
D4	Falta de posicionamiento de marca por zonificación	A6	Crisis financiera
D5	Carencia del área de captaciones	A7	Nuevas pandemias
D6	Rotación del personal	A8	Sobreendeudamiento
D7	Falta de inducción al nuevo personal		
FORTALEZAS		OPORTUNIDADES	
F1	Personal comprometido 60%	O1	Creación de nuevos puntos de atención
F2	Infraestructura adecuada		
F3	Administración visionaria	O2	Implementación de corresponsables
F4	Prudencia financiera adecuada	O3	Financiamiento externo
F5	Innovación tecnológica	O4	Reclutamiento de personal idóneo
F6	Valores y principios corporativos cristianos	O5	Implementación de canales electrónicos
F7	Buena gestión administrativa	O6	Nexos internacionales para empresa
F8	Proyecto de formación personal	O7	Nexos con organismos de desarrollo

**Fuente:** Cooperativa de Ahorro y Crédito Credil (2023)

**Elaborado por:** Nayeli Aguilar

### 3.1.3. Matriz cruzada (FODA)

La tabla que se presenta a continuación contiene algunos puntos claves obtenidos a través del análisis FODA en donde se establecieron algunas estrategias que serán utilizadas para crear las metas con las cuales trabajaremos, las mismas que serán

relacionadas con los objetivos estratégicos anteriormente establecidos por la institución financiera para diseñar y elaborar el CMI.

**Tabla 7. Matriz cruzada**

Matriz Cruzada		FORTALEZAS		DEBILIDADES			
				F1 Administración visionaria		D1 Falta de coordinación de canales de comunicación	
				F2 Prudencia financiera		D2 Carencia de procesos	
				F3 Innovación tecnológica		D3 Carencia de área de captación	
				F4 Proyecto de formación personal		D4 Falta de inducción al nuevo personal	
		ESTRATEGIAS FO		ESTRATEGIAS DO			
OPORTUNIDAD	O1 Creación de nuevos puntos de atención	Evaluar la posibilidad de crear nuevos puntos de atención estratégicos a partir de su situación financiera. Aplicar el proyecto de formación personal para conseguir al personal idóneo. Utilizar la tecnología para crear nuevos canales de comunicación.		Mejorar la comunicación interna a través de la creación de nuevos canales de comunicación. Asignar responsables de control y seguimiento para los procesos de cada departamento. Crear el área de captación y establecer responsables directos gracias mediante la selección de personal idóneo.			
	O2 Implementación de corresponsales						
	O3 Reclutamiento del personal idóneo						
	O4 Implementación de canales idóneos						
		ESTRATEGIAS FA		ESTRATEGIAS DA			
AMENAZAS	A1 Incremento de agencias del sistema financiero	Manejar adecuadamente los recursos para evitar un sobreendeudamiento. Utilizar nuevas tecnologías para mejorar la seguridad en general de la institución. Utilizar la inteligencia financiera para mantener la sostenibilidad de la institución.		Capacitar al personal financieramente para evitar el sobreendeudamiento. Mejorar los canales de comunicación para evitar estafas. Establecer procesos que permitan conservar y aumentar el número de clientes en la institución.			
	A2 Inseguridad nacional						
	A3 Sobreendeudamiento						

Elaborado por: Nayeli Aguilar

### 3.1.4. Objetivos estratégicos

En la tabla que se presenta a continuación, se encuentran los objetivos estratégicos principales los cuales fueron obtenidos a partir del plan estratégico de la institución.

**Tabla 8. Objetivos estratégicos**

Plan Estratégico Cooperativa de Ahorro y Crédito Credil	
<b>Objetivo 1</b>	Incrementar la sostenibilidad financiera para el año 2025 para ubicar y mantener a la cooperativa en el segmento 2
<b>Objetivo 2</b>	Incrementar el número de clientes en un 100% para el año 2025 con relación al número de clientes obtenidos en el año 2022
<b>Objetivo 3</b>	Crear una cultura de transparencia que incremente la confiabilidad y credibilidad de la institución

<b>Objetivo 4</b>	Activar nuevas herramientas de tecnología e información que faciliten el uso y tratamiento de los datos generales de la institución.
-------------------	--

Elaborado por: Aguilar (2023)

A partir de estos objetivos se establecerán las metas correspondientes para cumplir con los objetivos durante el periodo 2022 – 2025, los resultados obtenidos podrán ser medibles en función de los indicadores que se identificarán luego.

### 3.1.5. Análisis financiero

Los cálculos presentados se elaboraron a partir de los resultados que obtuvo la cooperativa durante todo un periodo de tiempo, en este caso la información fue tomada de manera anual. Los datos que fueron utilizados se extrajeron de los balances financieros o estados de situación presentados en conjunto a diciembre del año 2022.

#### 3.1.5.1 Liquidez

**Tabla 9.** Índice de liquidez

<b>LIQUIDEZ</b>		
Fondos Disponibles	\$ 1.857.588,25	18,92%
Total Depósitos a Corto Plazo	\$ 9.818.701,05	

Elaborado por: Aguilar (2023)

#### 3.1.5.2. Intermediación financiera

**Tabla 10.** Índice de IF

<b>INTERMEDIACIÓN FINANCIERA</b>		
Cartera Bruta	\$24.519.015,13	108,82%
(Depósitos a la vista + Depósitos a Plazo)	\$22.532.437,62	

Elaborado por: Aguilar (2023)

#### 3.1.5.3. ROA

**Tabla 11.** Índice ROA

<b>ROA</b>		
Resultado del Ejercicio	\$ 38.529,79	0,13%

Activo Promedio	\$29.809.168,11	
-----------------	-----------------	--

Elaborado por: Aguilar (2023)

### 3.1.5.4. ROE

**Tabla 12.** Índice ROE

ROE		
Resultado del Ejercicio	\$ 38.529,79	1,19%
Patrimonio Promedio	\$ 3.239.702,87	

Elaborado por: Aguilar (2023)

Para tener una visión del índice y su variación la comparamos el porcentaje de este año con relación a los dos años pasados como se muestra en la siguiente tabla.

**Tabla 13** Evolución de indicadores

EVOLUCIÓN DE LOS INDICADORES			
	Año		
	2020	2021	2022
<b>Liquidez</b>	23,43%	37,40%	32,40%
<b>Intermediación Financiera</b>	151,69%	117,80%	108,30%
<b>ROA</b>	0,03%	0,02%	0,01%
<b>ROE</b>	0,15%	0,15%	0,13%

### 3.1.6. Análisis de Clientes

La cooperativa de ahorro y crédito Credil ha llevado un crecimiento financiero notable lo cual la ha hecho que para el siguiente año suba de segmentación, a continuación, se presenta la tabla de participantes o colaboradores de la cooperativa.

**Tabla 14.** Participantes

TOTAL PARTICIPANTES			
<b>SOCIOS</b>	Activos	6.598,00	55,80%
	Ahorrantes	5.227,00	44,20%
<b>TOTAL GENERAL</b>		<b>11.825,00</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: Aguilar (2023)

El número de socios en comparación a diciembre 2021 ha tenido un crecimiento ya que contaba con 9.537 socios y para este año cuenta con 11.825.

Se realizó una encuesta a los clientes de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Credil Matriz Ambato – Izamba, acerca del nivel de satisfacción con relación a los servicios utilizados, a continuación, se presenta la respectiva tabulación de datos en donde contamos con un total de 236 respuestas.

**Tabla 15.** Encuesta

<b>Encuesta de Satisfacción</b>	
Respuestas Favorables	200
Respuestas Desfavorables	36
<b>Total Clientes</b>	<b>236</b>

Elaborado por: Aguilar (2023)

### 3.1.7. Análisis de Procesos

La revisión de los procesos internos y su cumplimiento es importante para resaltar y verificar que el personal que forma parte de esta sección emita un reporte de mejora y aceptación procesos. Los mismos se sometieron a un seguimiento durante un mes para comprobar el porcentaje de ejecución por parte del personal interno, así como de los clientes. En este caso, trabajamos con el proceso de apertura de cuentas de ahorros.

## COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CREDIL

### Procesos – Actividades

#### 2023

**Tabla 16.** Proceso de Apertura de cuenta

<b>APERTURA DE CUENTAS DE AHORRO</b>
Pedido de requisitos
Recepción de requisitos
Acceder al sistema
Digitar número de cédula del nuevo cliente
Enlazar la información con el registro civil a través del código dactilar
Extraer la información del registro civil
Asignar un código al nuevo cliente
Asignar un asesor en el sistema
Llenar la ficha con datos requeridos
Guardar la ficha
Seleccionar el tipo de cuenta
Confirmar la creación de la cuenta



<p>           Digitar la cédula para verificar el nuevo cliente            Seleccionar los productos apertura            Confirmar el cobro por caja            Generar la cartola            Entregar la cartola al nuevo cliente         </p>
---

Elaborado por: Aguilar (2023)

**Tabla 17. Procesos DPF**

<b>DEPÓSITOS A PLAZO FIJO</b>
Tener cuenta o generarla en ese momento con la modalidad ahorro a la vista
Ingresar al sistema
Buscar al cliente con el código asignado
Seleccionar DPF
Seleccionar Ingresar Nuevo DPF
Seleccionar "Pago periódico" o "Al vencimiento"
Registrar la firma
Generar licitud de fondo
Generar el comprobante de activación
Activar el DPF
Verificar con el número preimpreso
Seleccionar "Activar"
Emitir certificado del DPF
Emitir licitud de fondo
Firma de la declaración de licitud de fondo y destino
Seleccionar "Guardar"

Elaborado por: Aguilar (2023)

**Tabla 18. Proceso de créditos**

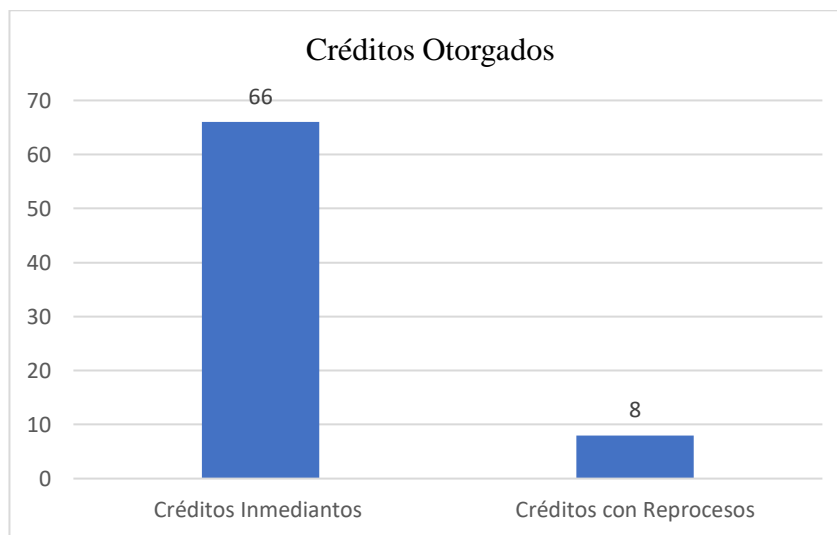
<b>OTORGAMIENTO DE CRÉDITOS</b>
Establecer un asesor de crédito
Ingresar al sistema
Verificar los antecedentes en las páginas judiciales
Establecer un pre-comité de crédito (jefe de agencia, asesor y un participante más)
Verificar su expediente
Validar o denegar el crédito
Devolver expediente a atención al cliente con la respuesta
Contactarse con el titulado para emitir respuesta y que el titulado firme el crédito
Desembolsar el crédito

Elaborado por: Aguilar (2023)

### 3.1.7.1. Otorgamiento de créditos

Para el año 2022 la cooperativa conto con un total de 74 créditos desembolsados de los cuales una pequeña cantidad fueron aprobados bajo reprocesos como muestra el siguiente gráfico.

**Gráfico 10.** Otorgamiento de Créditos



Elaborado por: Aguilar (2023)

### 3.1.8. Semaforización del cuadro de mando integral

La elaboración del cuadro de mando integral presenta dos etapas, la primera se basa en el porcentaje de metas por alcanzar, los objetivos estratégicos y la semaforización para identificar si existe peligro. La segunda presenta la evaluación del Cuadro de mando integral y el porcentaje en el cual se encuentra cada indicador, a través de los valores obtenidos. Esto a través de los datos presentados en los balances y las encuestas internas aplicadas.

El cuadro que se presenta a continuación tiene como finalidad demostrar el desempeño que ha tenido la empresa a través del cálculo de indicadores que permiten verificar si la misma ha podido alcanzar sus metas. Además, al momento de obtener los resultados se establecen estrategias de mejora para cada situación que se presenta. El cuadro se elaboró a través de secciones que permiten identificar cada uno de los enfoques.

#### **3.1.8.1. Perspectiva financiera**

La aplicación de la perspectiva financiera dentro de la empresa permitió establecer el porcentaje de alcance institucional para que la misma se ubique en un lugar óptimo que sea notable tanto interna como externamente. Por ello, tomar en cuenta la parte financiera fue muy importante porque de esta manera se crean estrategias y porcentajes alcanzables. Los mismos que evidenciaron la mejora progresiva de la cooperativa.

#### **3.1.8.2. Perspectiva del cliente**

Para mantener la institución no solo basta con consentir el movimiento financiero, sino la clave se encuentra en los clientes y su fidelidad hacia la institución. En este caso, la aplicación de esta perspectiva evidencia que la retención y aumento de clientes permitió que la institución tenga movimientos continuos que permitan mantener y mejorar los movimientos y rotaciones de la parte financiera.

#### **3.1.8.3. Perspectiva de procesos**

Con la siguiente tabla se evidencio si los procesos establecidos por la empresa son rápidos, correctos y verificables de manera que los clientes y trabajadores tengan claras sus funciones para poder aprobar, validar y consentir movimientos financieros dentro de la empresa. Para ellos es necesario verificar también la capacidad profesional de los trabajadores para salvaguardar la integridad e imagen de ellos así como de la institución.

#### **3.1.8.4 Perspectiva mejora y aprendizaje**

Es necesario fijar puntualmente estrategias de mejora continua dentro de cualquier institución financiera para ubicarla en una mejor posición, en el caso de cooperativas se habla de segmentos. Por ello, las estrategias que se establecen dentro de esta perspectiva permitieron ubicar a la cooperativa dentro del segmento dos lo que nos dice que el desarrollo interno y externo hablando financieramente mejoró de manera visible. Esto se realizó con el fin de verificar el cumplimiento de ambientes legales generales que deben formar parte de la institución.

#### **3.1.9. Matriz de reconocimiento de indicadores**

La tabla que se muestra a continuación presenta de manera directa los indicadores que fueron utilizados dentro del cuadro de mando integral, los cuales se establecieron luego

de seleccionar los objetivos estratégicos con los cuales se trabajó, los mismos que se presentan en el cuadro anterior.

**Tabla 19.** Indicadores en base al FODA

<b>Reconocimiento de Indicadores</b>					
<b>Departamento</b>	<b>Encargado</b>	<b>Perspectiva</b>	<b>Indicador</b>	<b>Índice de Medición</b>	<b>Observación</b>
Financiero	Ing. Vinicio Laguna	Financiero	Liquidez	Porcentual y Numérico	Ninguna
			Intermediación Financiera		
			ROA		
			ROE		
		Del Cliente	Incremento de clientes		
			Fidelidad de clientes		
Nuevos servicios					
Procesos	Ing. Myriam Tagua	Procesos	Cumplimiento de Procesos de crédito		
			Buzón de Quejas		
			Captación y ejecución de nuevas decisiones		
Talento Humano	Ing. Gustavo Vásquez	Mejora Continua	Resultado porcentual de auditoria		
			Ejecución del plan de capacitación		
			Implementación de nuevos sistemas de información.		

**Elaborado por:** Aguilar (2023)

### 3.1.10. Evaluación y funcionalidad del cuadro de mando integral

PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATEGICO	META	INDICADOR	SITUACIÓN ACTUAL	SEMAFORIZACIÓN			ÍNDICE DE MEDICIÓN	ACTIVIDADES	FRECUENCIA DE MEDICIÓN	RESPONSABLE
					≥	◊	≤				
FINANCIER A	Incrementar la sostenibilidad financiera para el año 2025	Aumentar al 15% la liquidez de la empresa para cubrir sus obligaciones inmediatas	$\frac{\text{Fondos Disponibles}}{\text{Total Depósitos a Corto Plazo}}$	18.92%	15	14 ◊ 11	10	Porcentual	Reducir y controlar los gastos fijos	Anual	Jefe Financiero
		Incrementar la intermediación financiera al 100%	$\frac{\text{Cartera Bruta}}{(\text{Depósitos a la vista} + \text{Depósitos a Plazo})}$	108.82%	100	100 ◊ 75	74	Porcentual	Incrementar la captación de clientes a través de sus servicios	Anual	Área de Marketing Jefe Financiero Gerente
		Aumentar el nivel del retorno del dinero al 5%	$\frac{\text{Resultado del Ejercicio}}{\text{Activo Promedio}}$	0.13%	5	5 ◊ 2	1	Porcentual	Realizar un análisis del manejo de recursos de la institución	Anual	Gerente
		Incrementar el retorno del patrimonio al 5%	$\frac{\text{Resultado del Ejercicio}}{\text{Patrimonio Promedio}}$	1.19%	5	5 ◊ 2	1	Porcentual	Reducir los gastos generales de la entidad	Anual	Gerente

CLIENTES	Incrementar el número de clientes en un 100% para el año 2025	Incrementar el número de clientes en un 50%	$\frac{\text{Clientes Actuales}}{\text{Clientes Período Anterior}}$	20%	50	49 < 35	34	Porcentual	Crear campañas publicitarias que reflejen el compromiso que la institución	Anual	Área de Marketing Jefe Financiero
		Mantener la fidelidad de los clientes potenciales	$\frac{\text{Clientes Totales}}{\text{Clientes Período Anterior}}$	100%	100	99 < 75	74	Porcentual	Ofrecer la mejor atención al cliente	Mensual	Personal
		Implementar servicios que satisfagan las necesidades de los socios y clientes	Total de servicios implementados	7	10	9 < 5	4	numérico	Crear convenios para que se puedan pagar otros servicios a través de la institución	Anual	Gerente
PROCESOS	Crear una cultura de transparencia que incremente la confiabilidad de la institución	Reducir el número de créditos otorgados con reprocesos al 15%	$\frac{\text{Créditos Otorganos}}{\text{Total de Créditos con Reprocesos}}$	10,81%	15	14 < 11	10	Porcentual	Mantener un control permanente de los procesos que se realizan	Anual	Área de Procesos Jefe Financiero
		Reducir el número de quejas al 10%	$\frac{\text{Respuesta desfavorable}}{\text{Total de quejas}}$	5,55%	10	9 < 6	5	Porcentual	Brindar capacitaciones de atención al cliente	Mensual	Departamento de Recursos Humanos Gerente

		Alcanzar un 80% de captación y ejecución de decisiones	<i>Numero de Cumplim Lineamientos revisar</i>	75%	80	79 < 65	64	Porcentual	Establecer juntas con los responsables de cada área para la transmisión de la información	Semestral	Junta Administrativa Gerente
CRECIMIENTO Y APRENDIZAJE	Activar nuevas herramientas de tecnología e información	Obtener una calificación no menos al 80% en auditoría	Calificación de auditoria	71%	80	79 < 70	69	Porcentual	Mejorar la capacidad profesional relacionada a normas y leyes a la cual están regidos	Anual	Contador/a Gerente
		Cumplir con las capacitaciones planificadas al 70% dirigidas al personal	<i>Capacitaciones ejecutadas Total de capacitaciones planificadas</i>	82%	70	69 < 60	59	Porcentual	Designar un responsable de planificación para que se realicen la capacitaciones	Anual	Departamento de Recursos Humanos Gerente
		Implementar nuevos sistemas de registro de información	Número de sistemas implementados	1	2	2 < 1	1	Numérico	Investigar cuales son los mejores sistemas de información	Anual	Área de sistemas de Información

Elaborado por: Aguilar (2023)

## CAPÍTULO IV

### CONCLUSIONES Y RECOMEDACIONES

#### 4.1. Conclusiones

Una vez culminado el proyecto integrador se concluye que:

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Credil cuenta con un modelo financiero ordenado en función a las perspectivas analizadas, las mismas que permitieron visualizar la coherencia de los objetivos. De este modo se afirma que los resultados obtenidos son la muestra del desempeño que ha tenido durante el último periodo y de las necesidades que deben atenderse de manera inmediata.

Desde la perspectiva financiera se pueden apreciar resultados con tendencia positiva esto por el uso adecuado de sus activos fijos y circulantes. Debido a ellos y través de la aplicación de indicadores se pudo reflejar una mejor liquidez y solvencia con relación a los resultados de la institución durante los últimos 3 años.

Desde la perspectiva del cliente, la cifra ha ascendido en un 25% debido al cumplimiento de las metas propuestas. De este modo su intermediación financiera también ha crecido por lo que la entidad ha aumentado su capacidad de crédito. Esto eleva su desarrollo en todos los departamentos que lo conforman y como resultado la cooperativa se encuentra ubicada en el segmento 2, lo que refleja un aumento significativo en sus activos.

Por otro lado, se dedujo que los procesos internos como el otorgamiento de créditos muestran mayor eficiencia con relación a otros estudios realizados con otras cooperativas pertenecientes al mismo segmento. Esto se debe a que un bajo porcentaje son entregados con reprocesos porque el departamento de procesos mantiene un control estricto. En otras palabras el encargado del departamento verifica que se cumpla a cabalidad cada uno de los procesos internos.

De igual forma los clientes reconocen todos los servicios ofrecidos por la institución entre los cuales se encuentran alianzas con entidades de servicios básicos o pago de trámites de carácter legal. La facilidad con la cual se manejan estos servicios ha



permitido el crecimiento de su clientela y la fidelidad que aquellos que ya conforman la institución. Esto se vio reflejado en los resultados obtenidos en el cuadro de mando integral.

#### **4.2. Recomendaciones**

Cumplir con la aplicación de los indicadores existentes en el plazo establecido dentro del plan estratégico 2022 – 2025 para mantener un control de la situación en la cual se encuentra la cooperativa

Realizar revisiones anuales al FODA para actualizarlo y a su vez identificar nuevas debilidades que pueden ser mejoradas durante el periodo en curso para de esta manera establecer nuevos indicadores que tengan relación a ellas.

Establecer indicadores direccionados a otros departamentos que tengan relación con el desempeño de la institución financiera tales como Talento Humano, Tecnología e Información y Seguridad.

Se recomienda a la Cooperativa de Ahorro y Crédito Credil implementar el Cuadro de Mando Integral y su aplicación para verificar el porcentaje de cumplimiento de los objetivos estratégicos establecidos de forma anual y de esta manera mantenerse al día con las mejoras que esta vaya presentando.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Amat Salas, O., Clara, L., & Campa, F. (2016). La implantación del Cuadro de Mando Integral en el sector agroalimentario: El caso del grupo alimentario Guissona. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, 25 - 36.
- Benavides , B., & Vásconez, L. (2021). El Cuadro de Mando Integral como herramienta de gestión en la Cooperativa Prograserviv. *Revista Interdisciplinaria de Humanidades, Educación, Ciencia y Tecnología*, 452 - 478.
- Escandón Dután , S. A. (2023). valuación de la eficiencia en instituciones financieras del Sector Financiero Social y Solidario ecuatoriano, 2016 - 2021. Una aplicación de la metodología de Análisis Envolvente de Datos (DEA). *Revista Económica y Política* , 38 - 40.
- Gan, F., & Triginé, J. (2017). *Cuadro de Mando Integral*. Diaz de Santos.
- Heras , A., & Narváez, C. (2021). Cuadro de Mando Integral para la gestión táctica financiera. Caso Cooperativas de Transporte. *Revista Interdisciplinaria de Humanidades, Educación, Ciencia y Tecnología* , 338-361.
- Hinostroza Dueñas, G., De la Oliva, F., & Acosta Chavez, D. A. (2021). Clasificación de cooperativas financieras en Ecuador y su afectación en la eficiencia financiera de los segmentos y en Portoviejo . *La Habana*, 2 - 6 .
- Kaplan , R., & Norton , D. (2009). El Cuadro de Mando Integral. *Fundación para la motivación de los recursos humanos*, 1-7.
- Lozano Fajardo, J. (s.f.). *Cuadro de Mando Integral en la Autoridad Portuaria de Cartagena*. Universidad Politécnica de Cartagena , Cartagena.
- Ortega Pereira , J., Borja Borja , F., Aguilar Rodriguez , I., & Montalvan Burbano, R. (2017). Evolución de las Cooperativas de Ahorro y Crédito en Ecuador, 2000 - 2015. *Economía* , 187 - 90.

- Peralta , H. (2021). Diseño e implementación del Cuadro de Mando Integral (CMI) para mejorar la gestión empresarial en una empresa de fabricación de tintas para el sector grafico ubicada en la ciudad de Lima. *Industrial Data*, 85-99.
- Plaza, C. (2018). Aplicación del Cuadro de Mando integral dirigido a corporaciones . *Revista Interdisciplinaria* , 24-28.
- Tite, C. (2015). Auditoria de Calidad, mediante las Normas ISO 9001:2008 en las Cooperativas de Ahorro y Crédito . *Ciencias Financieras* , 46-55.

## ANEXOS

RESULTADOS DEL EJERCICIO		
SECTOR FINANCIERO POPULAR Y SOLIDARIO SEGMENTO 3		
AL 31 DE DICIEMBRE 2022		
CREDIL LTDA		
5	<b>Ingresos</b>	3.547.187,18
51	Intereses y descuentos ganados	3.413.911,63
(-) 41	Intereses causados	1.536.208,17
	<b>MARGEN NETO DE INTERESES</b>	<b>1.877.703,46</b>
(+)	52 Comisiones ganadas	10.753,94
(+)	54 Ingresos por servicios	62.822,08
(-)	42 Comisiones causadas	2.254,70
(+)	53 Utilidades financieras	0,00
(-)	43 Pérdidas financieras	0,00
	<b>MARGEN BRUTO FINANCIERO</b>	<b>1.949.024,78</b>
(-)	44 Provisiones	98.340,28
	<b>MARGEN NETO FINANCIERO</b>	<b>1.850.684,50</b>
(-)	45 Gastos de operación	1.849.821,61
	<b>MARGEN DE INTERMEDIACIÓN</b>	<b>862,89</b>
(+)	55 Otros ingresos operacionales	0,00
(-)	46 Otras pérdidas operacionales	0,00
	<b>MARGEN OPERACIONAL</b>	<b>862,89</b>
(+)	56 Otros ingresos	59.699,53
(-)	47 Otros gastos y pérdidas	0,00
	<b>GANANCIA ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>60.562,42</b>
(-)	48 Impuestos y participación a empleados	22.032,63
	<b>GANANCIA O PÉRDIDA DEL EJERCICIO</b>	<b>38.529,79</b>

	<b>CREDITOS</b>
<b>TOTAL CARTERA POR VENCER</b>	<b>24.289.785,65</b>
<b>CARTERA DE CRÉDITO PRODUCTIVO POR VENCER</b>	<b>0,00</b>
a.DE 1A 30 DÍAS	0,00
a.DE 31A 90 DÍAS	0,00
a.DE 91A 180 DÍAS	0,00
a.DE 181A 360 DÍAS	0,00
a.MÁS DE 360 DÍAS	0,00
<b>CARTERA DE CRÉDITO CONSUMO POR VENCER</b>	<b>1.188.538,50</b>
b.DE 1A 30 DÍAS	36.036,49
b.DE 31A 90 DÍAS	76.818,52
b.DE 91A 180 DÍAS	109.543,80
b.MÁS DE 180 DIAS	966.139,69
<b>CARTERA DE CREDITO INMOBILIARIO POR VENCEF</b>	<b>0,00</b>
c.DE 1A 30 DÍAS	0,00
c.DE 31A 90 DÍAS	0,00
c.DE 91A 360DÍAS	0,00
c.MÁS DE 360 DÍAS	0,00
<b>CARTERA DE MICROCRÉDITO POR VENCER</b>	<b>23.101.247,15</b>
d.DE 1A 30 DÍAS	1.248.224,28
d.DE 31A 90 DÍAS	2.019.139,82
d.DE 91A 180 DÍAS	2.268.694,94
d.DE 181A 360 DÍAS	4.221.982,32
d.MÁS DE 360 DÍAS	13.343.205,79
<b>CARTERA DE VIVIENDA DE INTERÉS PUBLICO POR</b>	<b>0,00</b>
h.DE 1A 30 DÍAS	0,00
h.DE 31A 90 DÍAS	0,00
h.DE 91A 360 DÍAS	0,00
h.MÁS DE 360 DÍAS	0,00
<b>CARTERA DE MICROCRÉDITO POR VENCER</b>	<b>23.101.247,15</b>
d.DE 1A 30 DÍAS	1.248.224,28
d.DE 31A 90 DÍAS	2.019.139,82
d.DE 91A 180 DÍAS	2.268.694,94
d.DE 181A 360 DÍAS	4.221.982,32
d.MÁS DE 360 DÍAS	13.343.205,79
<b>CARTERA DE VIVIENDA DE INTERÉS PUBLICO POR</b>	<b>0,00</b>
h.DE 1A 30 DÍAS	0,00
h.DE 31A 90 DÍAS	0,00
h.DE 91A 360 DÍAS	0,00
h.MÁS DE 360 DÍAS	0,00
<b>CARTERA DE CRÉDITO EDUCATIVO POR VENCER</b>	<b>0,00</b>
i.DE 1A 30 DÍAS	0,00
i.DE 31A 90 DÍAS	0,00
i.DE 91A 180 DÍAS	0,00
i.DE 181A 360 DÍAS	0,00
i.MÁS DE 360 DÍAS	0,00
<b>TOTAL CARTERA QUE NO DEVENGA INTERES</b>	<b>124.347,03</b>
<b>CARTERA DE CRÉDITO PRODUCTIVO QUE NO DEVI</b>	<b>0,00</b>
j.DE 1A 30 DÍAS	0,00
j.DE 31A 90 DÍAS	0,00
j.DE 91A 180 DÍAS	0,00
j.DE 181A 360 DÍAS	0,00
j.MÁS DE 360 DÍAS	0,00
<b>CARTERA DE CRÉDITO CONSUMO QUE NO DEVENC</b>	<b>0,00</b>
k.DE 1A 30 DÍAS	0,00
k.DE 31A 90 DÍAS	0,00
k.DE 91A 180 DÍAS	0,00
k.MÁS DE 180 DÍAS	0,00

<b>CARTERA DE CREDITO INMOBILIARIO QUE NO DEVI</b>	<b>0,00</b>
I.DE 1A 30 DÍAS	0,00
I.DE 31A 90 DÍAS	0,00
I.DE 91A 360 DÍAS	0,00
I.MÁS DE 360 DÍAS	0,00
<b>CARTERA DE MICROCRÉDITO QUE NO DEVENGA IN</b>	<b>124.347,03</b>
m.DE 1A 30 DÍAS	15.471,24
m.DE 31A 90 DÍAS	22.317,95
m.DE 91A 180 DÍAS	14.032,68
m.DE 181A 360 DÍAS	15.675,38
m.MÁS DE 360 DÍAS	56.849,78
<b>CARTERA DE VIVIENDA DE INTERÉS PUBLICO QUE</b>	<b>0,00</b>
p.DE 1A 30 DÍAS	0,00
p.DE 31A 90 DÍAS	0,00
p.DE 91A 360 DÍAS	0,00
p.MÁS DE 360 DÍAS	0,00
<b>CARTERA DE CRÉDITO EDUCATIVO QUE NO DEVEN</b>	<b>0,00</b>
q.DE 1A 30 DÍAS	0,00
q.DE 31A 90 DÍAS	0,00
q.DE 91A 180 DÍAS	0,00
q.DE 181A 360 DÍAS	0,00
q.MÁS DE 360 DÍAS	0,00
<b>TOTAL CARTERA VENCIDA</b>	<b>104.882,45</b>
<b>CARTERA DE CRÉDITO PRODUCTIVO VENCIDA</b>	<b>0,00</b>
r.DE 1A 30 DÍAS	0,00
r.DE 31A 90 DÍAS	0,00
r.DE 91A 180 DÍAS	0,00
r.DE 181A 360 DÍAS	0,00
r.MÁS DE 360 DÍAS	0,00
<b>CARTERA DE CRÉDITO CONSUMO VENCIDA</b>	<b>7,00</b>
s.DE 1A 30 DÍAS	0,00
s.DE 31A 90 DÍAS	0,00
s.DE 91A 180 DÍAS	0,00
s.MÁS DE 180 DÍAS	7,00
<b>CARTERA DE CREDITO INMOBILIARIO VENCIDA</b>	<b>0,00</b>
t.De 1a 30 días	0,00
t.De 31a 90 días	0,00
t.De 91a 360 DÍAS	0,00
t.MAS DE 360 DÍAS	0,00
<b>CARTERA DE MICROCRÉDITO VENCIDA</b>	<b>104.875,45</b>
u.DE 1A 30 DÍAS	0,00
u.DE 31A 90 DÍAS	7.134,35
u.DE 91A 180 DÍAS	18.737,49
u.DE 181A 360 DÍAS	18.195,96
u.MÁS DE 360 DÍAS	60.807,65
<b>CARTERA DE VIVIENDA DE INTERÉS PUBLICO VENC</b>	<b>0,00</b>
y.De 1a 30 días	0,00
y.De 31a 90 días	0,00
y.De 91a 360 DÍAS	0,00
y.MÁS DE 360 DÍAS	0,00
<b>CARTERA DE CRÉDITO EDUCATIVO VENCIDA</b>	<b>0,00</b>
z.DE 1A 30 DÍAS	0,00
z.DE 31A 90 DÍAS	0,00
z.DE 91A 180 DÍAS	0,00
z.DE 181A 360 DÍAS	0,00
z.MÁS DE 360 DÍAS	0,00
<b>TOTAL CARTERA IMPRODUCTIVA</b>	<b>229.229,48</b>
<b>TOTAL CARTERA BRUTA</b>	<b>24.519.015,13</b>
<b>PROVISIONES</b>	<b>-332.420,10</b>
<b>TOTAL CARTERA NETA</b>	<b>24.186.595,03</b>