



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

**Proyecto Integrador, previo a la obtención del Título de Ingeniera en
Contabilidad y Auditoría C.P.A.**

Tema:

“El Balanced ScoreCard como modelo estratégico para el desempeño financiero de la
Cooperativa de Ahorro y Crédito Chibuleo Ltda. de la ciudad de Ambato”

Autora: Yanchapanta Analuisa, Karina Estefanía

Tutora: Dra. Jiménez Estrella, Patricia Paola

Ambato – Ecuador

2021

i

APROBACIÓN DEL TUTOR

Yo, Dra. Patricia Paola Jiménez Estrella, con cédula de ciudadanía No. 180293423-0, en mi calidad de Tutora del Proyecto Integrador sobre el tema: **“EL BALANCED SCORECARD COMO MODELO ESTRATÉGICO PARA EL DESEMPEÑO FINANCIERO DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CHIBULEO LTDA. DE LA CIUDAD DE AMBATO”**, desarrollado por Karina Estefanía Yanchapanta Analuisa, 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 Titulación, de la Universidad Técnica de Ambato y en el normativo para la presentación de Trabajos de Graduación de la Facultad de Contabilidad y Auditoría.

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

Ambato, Mayo de 2021

TUTORA



Dra. Patricia Paola Jiménez Estrella, Mg.

C.C. 180293423-0

DECLARACIÓN DE AUTORÍA

Yo, Karina Estefanía Yanchapanta Analuisa con cédula ciudadanía N° 180492069-0, tengo a bien indicar que los criterios emitidos en el presente proyecto integrador, bajo el tema: **“EL BALANCED SCORECARD COMO MODELO ESTRATÉGICO PARA EL DESEMPEÑO FINANCIERO DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CHIBULEO LTDA. DE LA CIUDAD DE AMBATO”**, como también los contenidos, ideas, análisis, síntesis de datos, comentarios y recomendaciones son de exclusiva responsabilidad de mi persona, como autora de este Proyecto Integrador.

Ambato, Mayo de 2021

AUTORA



Karina Estefanía Yanchapanta Analuisa

C.C. 180492069-0

CESIÓN DE DERECHOS

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, Mayo de 2021

AUTORA



Karina Estefanía Yanchapanta Analuisa

C.C. 180492069-0

APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO

El Tribunal de Grado, aprueba el Proyecto Integrador, sobre el tema: “**EL BALANCED SCORECARD COMO MODELO ESTRATÉGICO PARA EL DESEMPEÑO FINANCIERO DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CHIBULEO LTDA. DE LA CIUDAD DE AMBATO**”, elaborado por Karina Estefanía Yanchapanta Analuisa, estudiante de la Carrera de Contabilidad y Auditoría, el mismo que guarda conformidad con las disposiciones reglamentarias emitidas por la Facultad Contabilidad y Auditoría de la Universidad Técnica de Ambato.

Ambato, Mayo de 2021



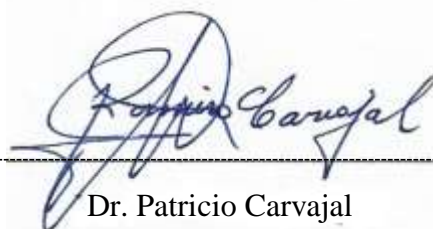
.....
Dra. Mg. Tatiana Valle

PRESIDENTE



.....
Ing. Ana Córdova

MIEMBRO CALIFICADOR



.....
Dr. Patricio Carvajal

MIEMBRO CALIFICADOR

DEDICATORIA

A Dios, por estar conmigo en cada uno de mis pasos, por cuidarme, fortalecer mi corazón e iluminar mi mente.

A mi familia, quienes han sido mi apoyo incondicional en todo momento, en especial a mis padres Santiago y Lida por su esfuerzo, trabajo arduo, apoyo y amor incondicional.

A mis hermanas Paola y Deysi por ser el soporte y guía en cada uno de mis pasos.

A mis abuelitos Abelardo y Rosa por ser mi felicidad e inspiración para triunfar y alcanzar cada una de las metas propuestas.

Karina Yanchapanta A.

AGRADECIMIENTO

Quiero expresar mi agradecimiento a mi madre Lida Analuisa, por ser mi soporte, mi guía y mi mejor amiga. Gracias por tu amor, esfuerzo y lucha diaria, tu apoyo incondicional siempre fue fortaleza para seguir adelante sin importar los obstáculos, eres quien me enseñó que los sueños pueden hacerse realidad y que solo depende de esfuerzo. Me diste la vida y me enseñaste a vivirla.

A ti padre, Santiago Yanchapanta por tu esfuerzo y coraje de irte tan lejos por darnos un mejor futuro, eres mi gran ejemplo de lucha. Tus sueños son los míos y de a poco los iré logrando.

A mi familia por cada una de las muestras de amor y palabras de buenos deseos, en especial a mis abuelitos Abelardo y Rosa porque han sido y serán mi ejemplo de fortaleza, responsabilidad y sabiduría. Gracias por cuidar de mí y por enseñarme que el trabajo y el esfuerzo arduo será el camino al éxito.

A la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chibuleo Cía. Ltda., por abrirme sus puertas y permitir realizar mi proyecto, de manera especial al Ing. Rodrigo Llambo y su esposa la Ing. Diana Caiza.

A mi tutora Dra. Patricia Jiménez por ser quien me guió en el desarrollo del presente proyecto, y su vez fue ejemplo de sencillez y profesionalismo, muchas gracias.

A la Universidad Técnica de Ambato y los docentes que conforman la Facultad de Contabilidad y Auditoría, por impartir sus conocimientos y experiencia profesional.

Karina Yanchapanta A.

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

TEMA: “EL BALANCED SCORECARD COMO MODELO ESTRATÉGICO PARA EL DESEMPEÑO FINANCIERO DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CHIBULEO LTDA. DE LA CIUDAD DE AMBATO”

AUTORA: Karina Estefanía Yanchapanta Analuisa

TUTOR: Dra. Patricia Paola Jiménez Estrella

FECHA: Mayo 2021

RESUMEN EJECUTIVO

El presente proyecto integrador se ha desarrollado el Balanced ScoreCard como modelo estratégico, herramienta que permite evaluar el desempeño financiero de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chibuleo Cía. Ltda. ubicada en la ciudad de Ambato, el objetivo principal es diseñar el Balanced ScoreCard en función a sus cuatro perspectivas como: financiera, clientes, procesos internos y crecimiento y aprendizaje, para así identificar los puntos débiles de la institución y definir estrategias que permitan lograr las metas propuestas. Dicho modelo permite la medición, control y evaluación de la gestión en distintas áreas. El proyecto se basó en una investigación de campo y documental y el tratamiento de la documentación se lo realizó de manera cualitativa y cuantitativa, los mismos que permitieron la evaluación en función de sus perspectivas por medio de indicadores del Balanced ScoreCard; la funcionalidad del modelo estratégico contribuye a un correcto análisis del desempeño financiero y el cumplimiento de sus metas establecidas mediante la semaforización propuesta a la institución.

PALABRAS DESCRIPTORAS: BALANCED SCORECARD, MODELO ESTRATÉGICO, INDICADORES FINANCIEROS, DESEMPEÑO FINANCIERO

TECHNICAL UNIVERSITY OF AMBATO
FACULTY OF ACCOUNTING AND AUDITING
ACCOUNTING AND AUDITING CAREER

TOPIC: "THE BALANCED SCORECARD AS A STRATEGIC MODEL FOR THE FINANCIAL PERFORMANCE OF THE SAVINGS AND CREDIT COOPERATIVE CHIBULEO LTDA. FROM THE CITY OF AMBATO"

AUTHOR: Karina Estefanía Yanchapanta Analuisa

TUTOR: Dra. Patricia Paola Jiménez Estrella

DATE: May 2021

ABSTRACT

This integrating project has developed the Balanced ScoreCard as a strategic model, a tool that allows evaluating the financial performance of the Cooperativa de Ahorro y Crédito Chibuleo Cía. Ltda. Located in the city of Ambato, the main objective is to design the Balanced ScoreCard based on its four perspectives such as: financial, clients, internal processes and growth and learning, in order to identify the weak points of the institution and define strategies that allow achieve the proposed goals. This model allows the measurement, control and evaluation of management in different areas. The project was based on a field and documentary research and the treatment of the documentation was carried out in a qualitative and quantitative way, the same ones that allowed the evaluation based on their perspectives through indicators of the Balanced ScoreCard; the functionality of the strategic model contributes to a correct analysis of financial performance and the fulfillment of its established goals through the traffic lights proposed to the institution.

KEYWORDS: BALANCED SCORECARD, STRATEGIC MODEL, FINANCIAL INDICATORS, FINANCIAL PERFORMANCE

ÍNDICE GENERAL

CONTENIDO	PÁGINA
PÁGINAS PRELIMINARES	
PORTADA.....	i
APROBACIÓN DEL TUTOR.....	ii
DECLARACIÓN DE AUTORÍA.....	iii
CESIÓN DE DERECHOS	iv
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO	v
DEDICATORIA	vi
AGRADECIMIENTO.....	vii
RESUMEN EJECUTIVO	viii
ABSTRACT.....	ix
ÍNDICE GENERAL.....	x
ÍNDICE DE TABLAS	xiii
ÍNDICE DE GRÁFICOS	xv
CAPÍTULO I.....	1
MARCO TEÓRICO.....	1
1.1 Introducción	1
1.1.1 Antecedentes del proyecto Integrador	1
1.1.1.01 Historia.....	1
1.1.101 Misión	2
1.1.102 Visión.....	2
1.1.103 Objetivos institucionales.....	2
1.1.104 Valores corporativos	2
1.1.105 Productos y servicios	3
1.1.106 Organigrama estructural	4
1.2.1 Descripción del entorno.....	10
1.2.1.01 Matriz FODA.....	10
1.3.1 Justificación.....	11
1.3.1.01 Justificación teórica	11
1.3.2 Justificación práctica	17
1.4.1 Objetivos.....	18
1.4.1.01 Objetivo general.....	18

1.4.1.02	Objetivos específicos	18
1.2	Revisión de la literatura	19
1.2.1	Contabilidad administrativa.....	19
1.2.1.01	Definición	19
1.2.1.02	Objetivos.....	20
1.2.1.03	Principales características	20
1.2.2	Balanced ScoreCard	21
1.2.2.01	Definición e importancia	21
1.2.2.02	Perspectivas del Balanced ScoreCard.....	22
1.2.2.03	Perspectiva financiera	24
1.2.2.04	Perspectiva clientes.....	27
1.2.2.05	Perspectiva procesos internos	30
1.2.2.06	Perspectiva aprendizaje y crecimiento.....	32
1.2.2.07	Fases para la elaboración del Balanced ScoreCard	34
1.2.3	Mapa estratégico.....	39
1.2.4	Proceso de implementación del Balanced ScoreCard	41
1.2.5	Objetivos estratégicos.....	43
1.2.6	Desempeño financiero	44
1.2.7	Indicadores de gestión	45
1.2.7.01	Perspectiva financiera	46
1.2.7.02	Perspectiva clientes.....	47
1.2.7.03	Perspectiva Proceso Interno.....	47
1.2.7.04	Perspectiva aprendizaje y crecimiento.....	49
CAPÍTULO II		50
METODOLOGÍA		50
2.1	Modalidad de la investigación	50
2.2	Método de investigación	50
2.3	Recolección de la información.....	51
2.4	Tratamiento de la información	51
2.4.1	Tipo Cualitativo.....	51
2.4.2	Tipo Cuantitativo.....	51
2.5	Fases de la aplicación de la metodología	52
CAPÍTULO III.....		53
DESARROLLO		53

3.1	Fase diagnóstico.....	53
3.1.1	Análisis financiero.....	53
3.1.1.01	Cobertura patrimonial de activos.....	53
3.1.1.02	Índices de morosidad.....	53
3.1.1.03	Cobertura de cartera improductiva.....	56
3.1.1.04	Eficiencia microeconómica.....	58
3.1.1.05	Estructura y calidad de activos.....	59
3.1.1.06	Rentabilidad.....	60
3.1.1.07	Liquidez.....	61
3.1.1.08	Solvencia.....	61
3.1.2	Socios y clientes.....	62
3.1.3	Créditos.....	63
3.1.4	Procesos internos.....	66
3.1.4.01	Apertura de cuentas de ahorro.....	66
3.1.4.02	Depósitos a plazo fijo.....	69
3.1.4.03	Crédito.....	73
3.1.4.04	Análisis de procesos.....	77
3.1.4.05	Chibuleo en línea.....	80
3.2	Indicadores financieros.....	84
3.2.1	Matriz FODA.....	84
3.2.2	Identificación de perspectivas y objetivos estratégicos.....	85
3.2.3	Mapa estratégico.....	89
3.2.4	Indicadores y semaforización de desempeño.....	90
3.2.5	Medios.....	94
3.3	Evaluación y funcionalidad del Balanced Scorecard.....	98
3.4	Mapa de procesos.....	103
CAPÍTULO IV.....		104
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....		104
4.1	Conclusiones.....	104
4.2	Recomendaciones.....	104
Bibliografía.....		106
Anexos.....		111

ÍNDICE DE TABLAS

CONTENIDO	PÁGINA
Tabla N° 1. Productos y servicios	4
Tabla N° 2. Indicadores de los temas estratégicos	26
Tabla N° 3. Grupo de indicadores centrales de clientes.....	29
Tabla N° 4. Línea base de Indicadores	37
Tabla N° 5. Indicadores de Gestión – Perspectiva Financiera.....	46
Tabla N° 6. Indicadores de Gestión – Perspectiva Clientes.....	47
Tabla N° 7. Indicadores de Gestión – Perspectiva Proceso Interno.....	47
Tabla N° 8. Indicadores de Gestión – Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento.....	49
Tabla N° 9. Suficiencia patrimonial.....	53
Tabla N° 10. Morosidad bruta total	53
Tabla N° 11. Morosidad cartera comercial	54
Tabla N° 12. Morosidad cartera de consumo prioritario	54
Tabla N° 13. Morosidad cartera de consumo ordinario.....	54
Tabla N° 14. Morosidad cartera vivienda	55
Tabla N° 15. Morosidad cartera microcrédito.....	55
Tabla N° 16. Cobertura de provisiones para la cartera improductiva	56
Tabla N° 17. Cobertura de cartera comercial improductiva	56
Tabla N° 18. Cobertura de cartera consumo comercial improductiva.....	56
Tabla N° 19. Cobertura de cartera consumo ordinaria improductiva	57
Tabla N° 20. Cobertura de cartera vivienda ordinaria improductiva.....	57
Tabla N° 21. Cobertura de cartera microcrédito improductiva.....	57
Tabla N° 22. Gastos de operación / Margen financiero.....	58
Tabla N° 23. Gastos de operación / Total activo promedio.....	58
Tabla N° 24. Gastos de personal / Activo promedio.....	59
Tabla N° 25. Activos productivos / Pasivos con costo	59
Tabla N° 26. Activos productivos / Pasivos con costo	59
Tabla N° 27. Resultados del ejercicio / Patrimonio promedio.....	60
Tabla N° 28. Resultados del ejercicio / Activo promedio.....	60
Tabla N° 29. Fondos Disponibles / Total Depósitos a Corto Plazo.....	61
Tabla N° 30. Solvencia Patrimonial.....	61
Tabla N° 31. Análisis Socios - Clientes.....	62
Tabla N° 32. Créditos Anual.....	64
Tabla N° 33. Crédito	65
Tabla N° 34. Diagrama de Procesos – Apertura de Cuentas de Ahorros.....	66
Tabla N° 35. Diagrama de Procesos – Depósitos a Plazo Fijo	69
Tabla N° 36. Diagrama de Procesos – Créditos.....	73
Tabla N° 37. Créditos entregados	77
Tabla N° 38. Créditos con reprocesos.....	78
Tabla N° 39. Tipos de créditos con reprocesos.....	79
Tabla N° 40. Montos de créditos con reprocesos.....	79
Tabla N° 41. Matriz FODA.....	85
Tabla N° 42. Identificación – Perspectiva Financiera.....	86

Tabla N° 43. Identificación – Perspectiva Clientes	86
Tabla N° 44. Identificación – Perspectiva Procesos Internos	87
Tabla N° 45. Identificación – Perspectiva Crecimiento y Aprendizaje	88
Tabla N° 46. Semaforización – Perspectiva Financiera.....	90
Tabla N° 47. Semaforización – Perspectiva Clientes.....	91
Tabla N° 48. Semaforización – Perspectiva Procesos Internos	92
Tabla N° 49. Semaforización – Perspectiva Crecimiento y Aprendizaje	93
Tabla N° 50. Medios – Perspectiva Financiero.....	94
Tabla N° 51. Medios – Perspectiva Clientes.....	95
Tabla N° 52. Medios – Perspectiva Clientes.....	96
Tabla N° 53. Medios – Perspectiva Crecimiento y Aprendizaje	97
Tabla N° 54. Evaluación del BSC – Perspectiva Financiera	99
Tabla N° 55. Evaluación del BSC – Perspectiva Clientes	100
Tabla N° 56. Evaluación del BSC – Perspectiva Procesos Internos	101
Tabla N° 57. Evaluación del BSC – Perspectiva Crecimiento y Aprendizaje	102

ÍNDICE DE GRÁFICOS

CONTENIDO	PÁGINA
Gráfico N° 1. Niveles de Organigrama	4
Gráfico N° 2. Organigrama Estructural	6
Gráfico N° 3. Área de Créditos	7
Gráfico N° 4. Área de Marketing	7
Gráfico N° 5. Área de Negocios	8
Gráfico N° 6. Área Financiera	8
Gráfico N° 7. Área de Tecnología de la Información	9
Gráfico N° 8. Área de Seguridad Integral	9
Gráfico N° 9. Perspectivas del Balanced ScoreCard	14
Gráfico N° 10. Indicadores – Perspectiva Financiera	15
Gráfico N° 11. Indicadores – Perspectiva Clientes	16
Gráfico N° 12. Indicadores – Perspectiva Procesos Internos	16
Gráfico N° 13. Indicadores – Perspectiva Crecimiento y Aprendizaje	17
Gráfico N° 14. Perspectivas de Balanced ScoreCard	23
Gráfico N° 15. Objetivos Estratégicos Perspectiva Financiera	26
Gráfico N° 16. Perspectivas Clientes	28
Gráfico N° 17. Objetivos Estratégicos Perspectiva Clientes	29
Gráfico N° 18. Cadena genérica de valor	30
Gráfico N° 19. Objetivos Estratégicos Perspectiva Procesos	32
Gráfico N° 20. Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento - Variables	33
Gráfico N° 21. Objetivos Estratégicos Perspectiva Procesos Internos	34
Gráfico N° 22. Modelo del Balanced ScoreCard	35
Gráfico N° 23. Preguntas de las Perspectivas	36
Gráfico N° 24. Mapa Estratégico	37
Gráfico N° 25. Mapa Estratégico	40
Gráfico N° 26. Aspectos para la implementación del Balance ScoreCard	41
Gráfico N° 27. Diagrama de Flujo – Apertura de Ahorro 1	67
Gráfico N° 28. Diagrama de Flujo – Apertura de Ahorro 2	68
Gráfico N° 29. Diagrama de Flujo – Depósitos a Plazo 1	71
Gráfico N° 30 Diagrama de Flujo – Depósitos a Plazo 2	72
Gráfico N° 31. Diagrama de Flujo – Créditos 1	75
Gráfico N° 32. Diagrama de Flujo – Créditos 2	76
Gráfico N° 33. Créditos con reprocesos	77
Gráfico N° 34. Etapas con reprocesos	78
Gráfico N° 35. ¿Cuál es su nivel de Instrucción?	80
Gráfico N° 36. ¿Conoce usted sobre la existencia de las plataformas digitales para realizar transacciones con las que cuentan las cooperativas y bancos del país?	81
Gráfico N° 37. ¿Considera que las plataformas digitales son seguras para realizar transacciones?	82
Gráfico N° 38. ¿Considera que las plataformas digitales son seguras para realizar transacciones?	82

Gráfico N° 39. ¿Considera que las plataformas digitales son seguras para realizar transacciones?	83
Gráfico N° 40. ¿La institución difundió y capacitó a sus socios sobre el uso de plataforma Chibuleo en Línea?	84
Gráfico N° 41. Mapa Estratégico	89
Gráfico N° 42. Mapa de procesos	103

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

1.1 Introducción

1.1.1 Antecedentes del proyecto Integrador

1.1.1.01 Historia

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CHIBULEO LTDA.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Chibuleo Ltda., inicia su actividad económica el 17 de enero de 2003, resultado de un trabajo en equipo que nació de fruto de hombre visionario y 27 jóvenes no mayores de 20 años oriundos de la comunidad de Chibuleo, aquellos que no teniendo nada, juntaron sus ideas y pensamientos en búsqueda de un rumbo firme que aliviara sus penumbras y momentos difíciles, donde se veían rodeados de las clases menos privilegiadas del país.

Con el transcurso de los años la cooperativa está escribiendo una historia de éxito y ha logrado posicionarse en el sistema financiero como una Cooperativa de demostrada capacidad de crecimiento e innovación, que trabaja por un futuro mejor para su gente. Su principal mercado son microempresarios, con un claro enfoque de atención a sectores rurales y urbanos marginales.

A partir de su creación, la Gerencia General se encuentra a cargo del Ing. Rodrigo Llambo, quien gracias a su desempeño, capacidad, experiencia y compromiso le ha permitido llevar la administración de la institución hasta la actualidad.

Actualmente la cooperativa cuenta con más de 120 mil socios y 17 agencias en diversas ciudades del país como: Quito Sur, Quito Centro, Calderón, Cayambe, Otavalo, Ibarra, Salcedo, Machachi, Latacunga, Sangolquí, Pujilí, Riobamba, Tulcán, Pelileo, Mercado Mayorista e Izamba - Ambato, y su matriz ubicada en la ciudad de Ambato; su correcta interrelación y funcionalidad le ha permitido a la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chibuleo Ltda. llegar a un tamaño que le permite sobresalir entre las primeras Cooperativas de Ahorro impulsadas por sectores indígenas del país.

Chibuleo Ltda., se encuentra bajo la supervisión de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria desde el año 2013, pertenece al Segmento 1 de Cooperativas de Ahorro y Crédito, es decir ostenta activos superiores a USD 80 millones y posee calificación BBB- en el año 2019, lo que significa que la institución tiene buen crédito; aunque se evidencie algunos obstáculos menores, como su alto índice de reprocesos y horas destinadas al otorgamiento de créditos, dichos factores debilitan la eficiencia de la institución con sus socios y clientes, los mismos que son perfectamente manejables y mejorados a corto plazo.

1.1.101 Misión

MISIÓN

En Ecuador estamos construyendo historias de éxito, a través de la inclusión financiera.

1.1.102 Visión

VISIÓN

Ser referente para las futuras generaciones, consolidando nuestro liderazgo a través de la innovación.

1.1.103 Objetivos institucionales

- Brindar servicios financieros a los sectores no atendidos por la banca tradicional y principalmente del sector indígena de Tungurahua.
- Contribuir al mejoramiento socio-económico de los socios de los socios de la Cooperativa.
- Fortalecer y mantener los servicios financieros acorde a las necesidades de los sectores atendidos.
- Generar satisfacción y compromiso de los socios.

1.1.104 Valores corporativos

Para el cumplimiento de la misión y el logro de la visión, fueron definidos ciertos valores que serán las guías de conducta para cada uno de los integrantes que conforman la entidad financiera, los mismos que los describimos a continuación:

- **Lealtad:** sinónimo de nobleza, rectitud, honradez, honestidad, entre otros valores morales y éticos que permiten desarrollar fuerte relaciones sociales y/o de amistad en donde se creen un vínculo de confianza muy sólido, y automáticamente se genera respeto en los individuos.
- **Respeto:** Aceptar la diversidad étnica y cultural, sus manifestaciones, así como las opiniones de los miembros de la entidad, socios, ciudadanos y demás grupos de interés, a fin de crear relaciones que permitan mantener un buen ambiente de trabajo y la consecución de objetivos en todos los ámbitos.
- **Lealtad:** sinónimo de nobleza, rectitud, honradez, honestidad, entre otros valores morales y éticos que permiten desarrollar fuerte relaciones sociales y/o de amistad en donde se creen un vínculo de confianza muy sólido, y automáticamente se genera respeto en los individuos.
- **Integridad:** Desarrollar la capacidad interna de organizar la personalidad (mente y cuerpo) coordinada y armonizada promoviendo que los equipos y el sistema en general se organicen en una totalidad integrada, para que los valores, creencias y comportamientos declarados sean coherentes con las intenciones y las conductas de los miembros de la institución.
- **Confianza:** Animar a que las personas, los equipos y los líderes tengan la capacidad de escuchar activamente los sentimientos de otra persona, así como expresar los propios en un clima de mutua confianza en la honestidad de cada uno.
- **Innovación:** Desarrollar y expresar nuevas ideas y convertirlas en realidades prácticas e innovadoras
- **Puntualidad:** es el cuidado y diligencia en hacer las cosas a su debido tiempo o en llegar a (o partir de) un lugar a la hora convenida.

1.1.105 Productos y servicios

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Chibuleo Ltda. oferta una alta variedad de productos y servicios a sus socios y clientes, con el fin de satisfacer sus necesidades, los mismos que se describen a continuación:

Tabla N° 1. Productos y servicios

PRODUCTOS	SERVICIOS	CRÉDITOS
Cta. Ahorro y Crédito	Pagos y Recaudaciones	Microcrédito
Cta. Ahorro Programado	Servicio Médico	Crédito de consumo
Ahorro Fácil	Seguro de Desgravamen	Crediamigo Transporte
Ahorro Básico	Transferencias Interbancarias	Crediamigo Agrícola y Ganadería
Tarjeta Chibuleo	Remesas	Crediamigo Empresarial
MasterCard	Seguro de Tarjeta Protegida	Crediamigo Artesano
Inversiones		Crediamigo Plazo Fijo
		Crediamigo Estudiantil
		Crediamigo Venceremos
		Crediamigo Emergente

Elaborado: Yanchapanta K, (2020).

Fuente: COAC Chibuleo Cía. Ltda., (2020)

1.1.106 Organigrama estructural

La Cooperativa de Ahorro y Crédito posee un organigrama estructurado por distintos niveles jerárquicos, el nivel más alto comprende el directivo, seguido del estratégico, comités, táctico y por último el operativo, los mismos que están conformados por personal capacitado y comprometidos en lograr los objetivos planteados por la institución, como se muestra a continuación:

Gráfico N° 1. Niveles de Organigrama



Elaborado: Yanchapanta K, (2020).

Fuente: COAC Chibuleo Cía. Ltda., (2020)

Nivel directivo: Es el nivel operativo es el nivel más alto de la estructura organizacional de la institución, el cual está encabezado por la asamblea general de representantes, seguida por el consejo de administración, donde se establece la comisión de educación y el consejo de vigilancia, cuyo fin establecer normativas y directrices para la operación y funcionamiento de la institución, previo al análisis de situación actual de la cooperativa.

Nivel estratégico: Seguido del nivel operativo se encuentra estrechamente conectado el nivel estratégico, el cual se encarga de monitorear y hacer cumplir los objetivos institucionales, se encuentra liderada por Gerencia General, y posteriormente por distintos comités como son: Comité de Administración Integral de Riesgos, Comité de Cumplimiento, Responsable de Riesgos y Oficial de Cumplimiento.

Nivel comités: El nivel comités comprende la fiscalización de las operaciones de la institución, y a su vez monitorea el cumplimiento y aplicación de la normativa interna y externa antes definida. Los integrantes de cada comisión serán elegidos por cada uno de sus socios. La cooperativa está conformada por diferentes comités como se detallan a continuación: comité de crédito, mora, procesos, gobernanza, ética, alco, gestión de tesorería y tecnología.

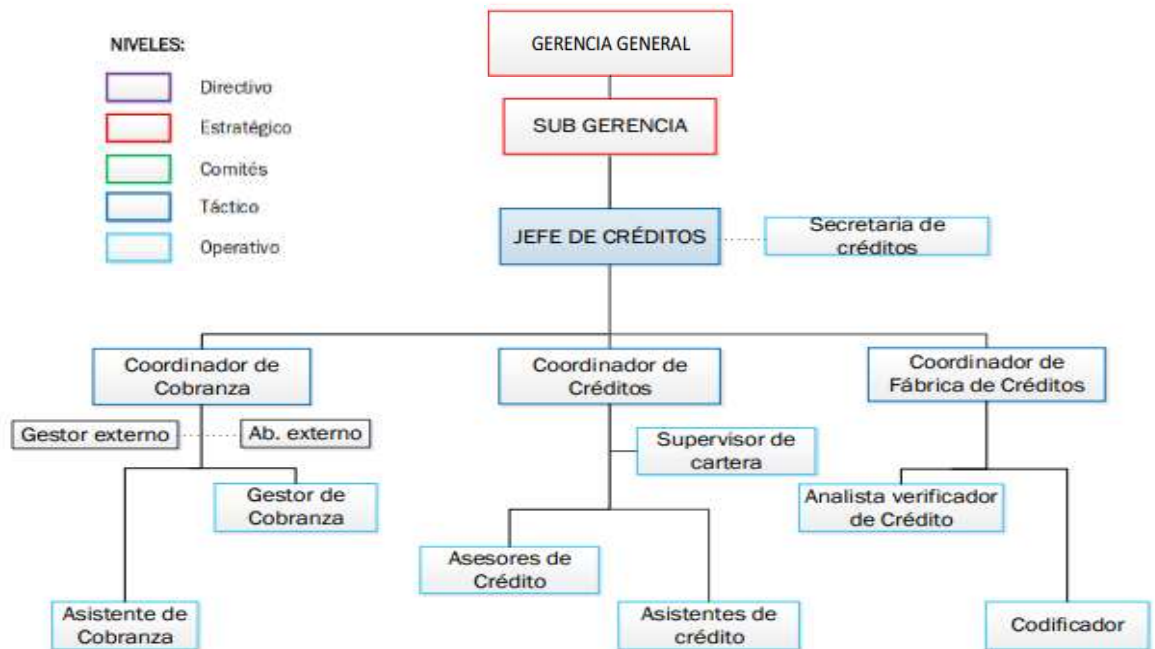
Nivel táctico: Continuando con el nivel táctico establece las diferentes áreas de la institución, como también los jefes departamentales y coordinadores que las conforman, cuya finalidad es controlar y establecer actividades que permitan alcanzar las metas asignadas por gerencia general, como también aprobar o rechazar los requerimientos de sus socios.

Nivel operativo: El nivel operativo es el último rango de la estructura organizacional de la cooperativa, pero no el menos importante, está conformado por personal capacitado en cada una de las áreas, su fin es contribuir al crecimiento de empresa y a su vez el cumplimiento de metas y objetivos institucionales.

La Gerencia General es el departamento encargado de controlar y hacer cumplir los objetivos institucionales, en conjunto con las demás áreas, como se muestra a continuación:

ÁREA DE CRÉDITO

Gráfico N° 3. Área de Créditos



Fuente: COAC Chibuleo Cía. Ltda, (2020)

ÁREA DE MARKETING

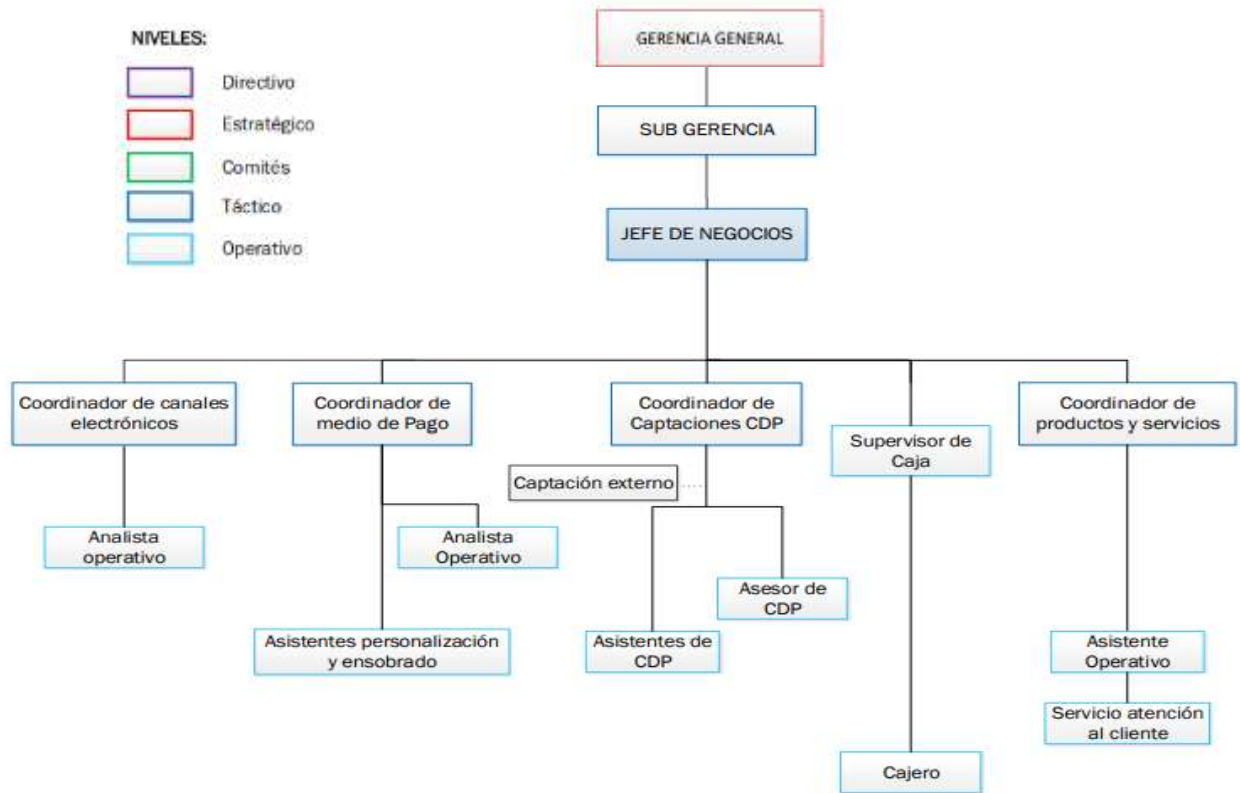
Gráfico N° 4. Área de Marketing



Fuente: COAC Chibuleo Cía. Ltda, (2020)

ÁREA DE NEGOCIOS

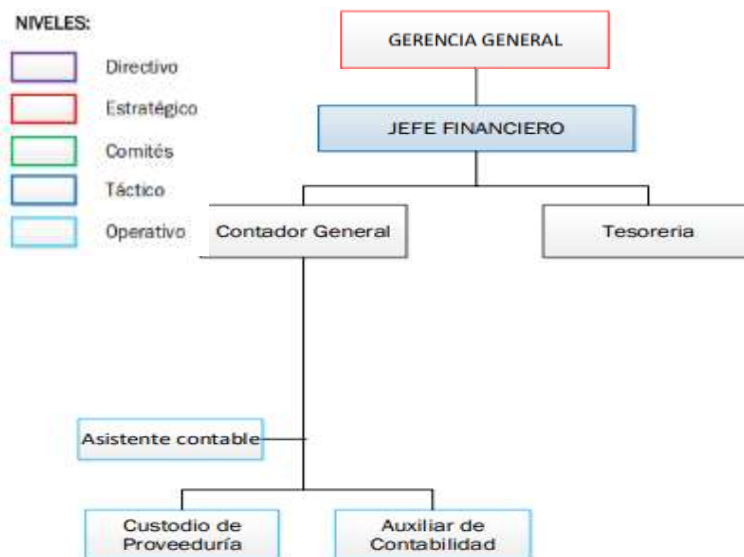
Gráfico N° 5. Área de Negocios



Fuente: COAC Chibuleo Cía. Ltda, (2020)

ÁREA FINANCIERA

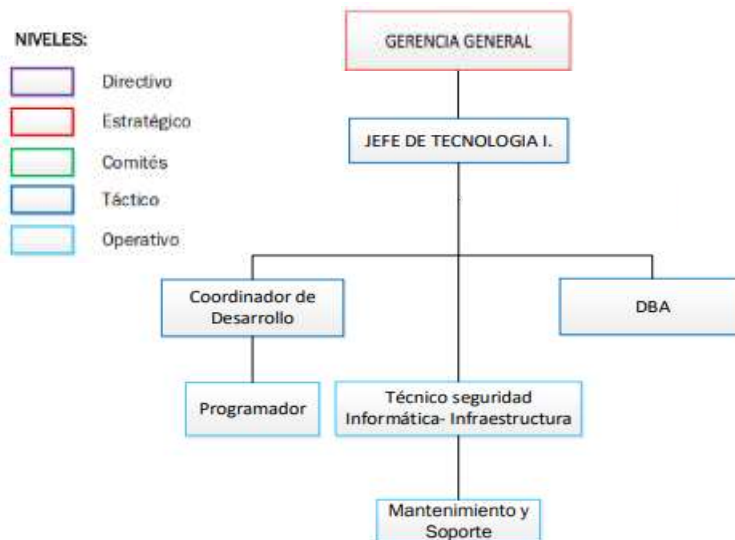
Gráfico N° 6. Área Financiera



Fuente: COAC Chibuleo Cía. Ltda, (2020)

ÁREA DE TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN

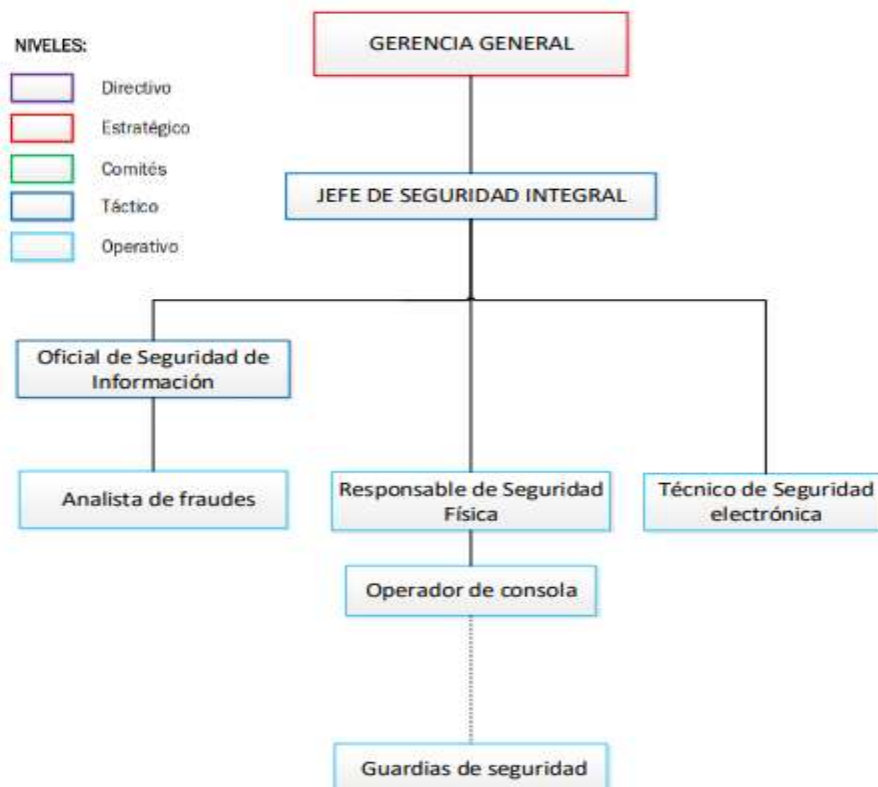
Gráfico N° 7. Área de Tecnología de la Información



Fuente: COAC Chibuleo Cía. Ltda, (2020)

ÁREA DE SEGURIDAD INTEGRAL

Gráfico N° 8. Área de Seguridad Integral



Fuente: COAC Chibuleo Cía. Ltda, (2020)

1.2.1 Descripción del entorno

En esta sección se da a conocer la descripción del entorno de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chibuleo Ltda. y la necesidad de un modelo estratégico que permita a la institución mejorar su desempeño financiero, el mismo que será el punto principal para la realización del Proyecto Integrador.






Se realizó una revisión de procesos e información a los diferentes departamentos que conforman la institución, planificación estratégica 2019-2022, plan anual (POA), informe de calificación de riesgos, entre otros.

A continuación, se detalla información relevante que permitió la elección del tema principal previo al análisis correspondiente, y el cumplimiento de los objetivos del presente proyecto.






1.2.1.01 Matriz FODA

Análisis Interno: Fortalezas y Debilidades

Fortalezas

-  Calificación de Riesgo
-  Personal joven y comprometido
-  Desarrollo Tecnológico
-  Imagen institucional
-  Innovación

Debilidades

-  Deficiencia en la comunicación
-  Deficiencia en atención al cliente interno y externo
-  Alta rotación del personal
-  Gestión de seguridad integral
-  Remuneración inferior al mercado

- ✚ Falta de difusión al plan de capacitación
- ✚ Procesos de inducción deficiente
- ✚ Falta de sistema de evaluación para gerencia general
- ✚ Carencia de herramientas de control de la gestión c

Análisis Externo: Oportunidades y Amenazas

Oportunidades

- ✚ Avance tecnológico
- ✚ La constitución y su trato diferenciado a las COAC's
- ✚ Las Absorciones por fusiones, temas de expansión
- ✚ Líneas de fondeos internos y externos
- ✚ Remesas del exterior
- ✚ Alianzas estratégicas

Amenazas

- ✚ Inestabilidad en el entorno económico y político.
- ✚ Competencia
- ✚ Cierre de instituciones financieras
- ✚ Desastres naturales
- ✚ Robo de información

1.3.1 Justificación

1.3.1.01 Justificación teórica

Las cooperativas de ahorro y crédito, hoy en día se enfrentan a diferentes problemáticas que limitan su crecimiento, y por consiguiente su permanencia en el

sistema financiero, debido aquellos riesgos que influyen en la estabilidad de las cooperativas y su posicionamiento en el mercado nacional.

Para la elaboración de este proyecto integrador, se tomó la realidad de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chibuleo Cía. Ltda., en el cual se determinó varias problemáticas que obstaculizan su crecimiento financiero y el logro de sus objetivos, entre los más relevantes tenemos: carencia de herramientas de control de la gestión en gerencia general, falta de sistema de evaluación para gerencia general, deficientes canales de comunicación interna, alta rotación del personal e inapropiada inducción y deficiente atención al cliente interno y externos. Dichos riesgos se reflejan debido a que no poseen un adecuado modelo estratégico que les permita un eficiente control de la gestión y por consiguiente una acertada toma de decisiones en beneficio de la institución.

Por ello, a partir de dichos acontecimientos se considera como un modelo estratégico eficiente al Balanced ScoreCard o Cuadro de Mando Integral, el mismo que les ayudará a las instituciones alcanzar un crecimiento adecuado en base a la toma de decisiones, lo que permitirá enriquecer el desempeño financiero de la institución.

El Balanced ScoreCard es un modelo que creado a partir de la necesidad de poseer un modelo que permita evaluación de la gestión empresarial de cualquier tipo de institución, así también podemos destacar que el BSC logra medir los objetivos institucionales, estrategias y factores que influyan en el cumplimiento de los mismos, además que facilita a la dirección a tomar decisiones con el fin de alcanzar las metas estimadas. Lipe, M.G. & Salterio (2000)

Según Kaplan & Norton (1998, pág. 58) “el Balanced ScoreCard es un sistema gerencial de resultados capaz de integrar definiciones estratégicas, modelos analíticos, cubos de información y tableros de control a fin de evaluar la operación del negocio encaminando todos los recursos a un mismo fin.”

“El Cuadro de Mando Integral es una herramienta de gestión que facilita la toma de decisiones, y que recoge un conjunto coherente de indicadores que proporcionan a la alta dirección y a las funciones responsables, una visión comprensible del negocio o de su área de responsabilidad” (Norma UNE 66174 , 2003)

Se puede interpretar que el Balanced ScoreCard es un sistema de evaluación que se realiza por medio de indicadores de gestión por cada una de las perspectivas, el mismo que permitirá monitorear de manera eficaz la gestión empresarial y las áreas o departamentos de la institución, con fin de alinear o crear nuevas estrategias en función a los resultados obtenidos.

Para establecer el diseño de Balanced ScoreCard se cuenta con el modelo que presenta Kaplan y Norton, el mismo que está conformado de cuatro perspectivas, las mismas que son Perspectiva Financiera, Clientes, Procesos Internos y Aprendizaje y Crecimiento, cada una de las perspectivas se desarrollarán por medio de diferentes técnicas y procedimientos para la recolección y análisis de la información; por consiguiente permitirán el diseño del BSC, como lo expresa Gonzales Río (1997), que son “la entrevista, la observación, o el uso de fuentes de información secundarias, etc.”

También se define indicadores financieros, los cuales permiten evaluar cuantificablemente los datos proporcionados, haciendo referencia a Pacheco , Castañeda , & Caicedo (2002, pág. 184), constituye “el resultado de las prioridades financieras tradicionales, relacionando los elementos del balance general y del estado de resultados; es así como permiten conocer la situación de la empresa en lo que respecta a liquidez, solvencia, eficiencia operativa, endeudamiento, rendimiento y rentabilidad”; es decir, por medio de los indicadores financieros se podrá evaluar el desempeño económico y financiero de una entidad en un período de tiempo.

Las perspectivas se evalúan con los en indicadores de gestión existentes, considerando diferentes análisis por cada una de ellas, como se ilustra en el gráfico N° 8:

Gráfico N° 9. Perspectivas del Balanced ScoreCard



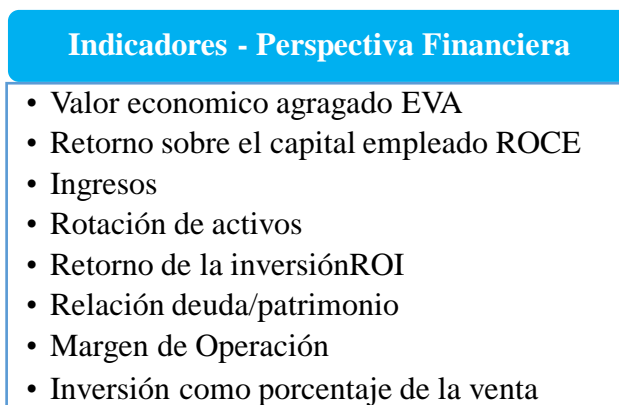
Elaborado: Yanchapanta K, (2020)

Fuente: Norton & Kaplan, (2009)

Dentro de la perspectiva financiera se refleja el valor económico, los ingresos y la productividad de la entidad, como lo establece Alveiro Montoya (2011, pág. 9) donde describe que “su finalidad u objetivo, es dar respuesta a todas las expectativas de los accionistas. Su orientación está centrada en la creación de valor para los accionistas, con altos índices rentables y garantes de desarrollo y mantenimiento del negocio”, es decir esta perspectiva es el resultado de las acciones tomadas por la gerencia y los accionistas en base información real sobre el cumplimiento o alcance de las metas, su beneficio y su crecimiento.

Como lo describe RAMÍREZ RAMÍREZ C. (2010, pág. 31) existen algunos indicadores que permiten la evaluación de dicha perspectiva, los mismos que destacan:

Gráfico N° 10. Indicadores – Perspectiva Financiera



Elaborado: Yanchapanta K, (2020)

Fuente: RAMÍREZ RAMÍREZ C, (2010, pág. 23)

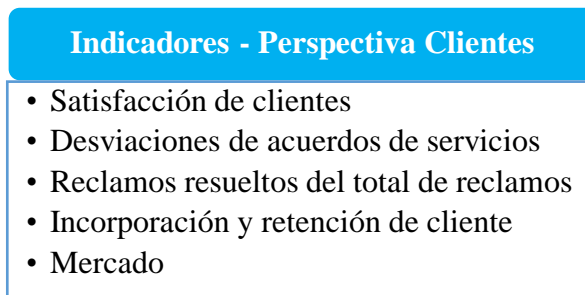
En la perspectiva clientes se enfoca principalmente en medir el éxito con los consumidores, la satisfacción ante los diversos productos y servicios que las instituciones ofertan.

Muñoz (2009, pág. 112) argumenta que es un conjunto de actividades que generan valor y, por ende, aumentan la capacidad competitiva de la empresa. Tales actividades permiten ver cómo los clientes perciben el valor ofrecido, por lo que recompensarán a la organización con los resultados financieros que ésta espera obtener, pues la percepción depende de la habilidad para entregar valor y comunicar. También constituyen la zona medular de una estrategia bien implementada, lo que verifica hasta qué punto los clientes son fieles y se encuentran satisfechos. Intervienen en esta perspectiva cuatro importantes dimensiones: tiempo, calidad, desempeño y servicio del producto, y costo de la propiedad.

En otras palabras, la perspectiva en mención ayuda analizar el mercado y por ende a sus clientes, creando alternativas para satisfacer las necesidades de nuevos y habituales clientes, su impacto se vera reflejado en el desempeño financiero de las entidades.

Como lo destaca RAMÍREZ RAMÍREZ C. (2010, pág. 34), los indicadores que puede tener esta perspectiva son:

Gráfico N° 11. Indicadores – Perspectiva Clientes



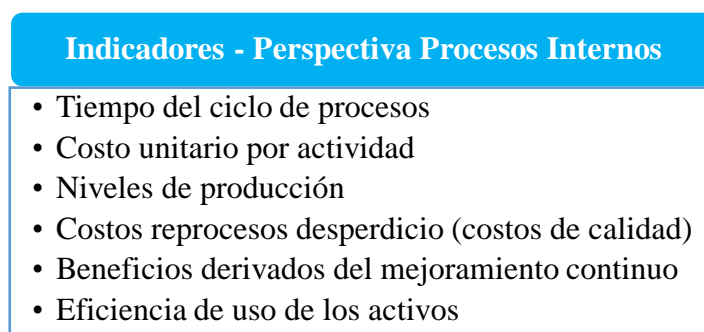
Elaborado: Yanchapanta K, (2020)

Fuente: RAMÍREZ RAMÍREZ C, (2010, pág. 34)

Por su parte, la perspectiva procesos internos es muy importante en el momento de establecer una meta, como lo refiere Muñoz (2009, pág. 113) donde establece que en esta perspectiva se identifican los procesos críticos internos en los que la organización debería ser excelente. Esto permite focalizar la entrega percibida de acuerdo con el objetivo del cliente, y analiza el proceso interno que influye directamente en la satisfacción de éste. A menudo abarca tres dimensiones: tiempo de ciclo, calidad y productividad, de modo que su análisis admite conocer la funcionalidad de los procesos internos y su optimización, garantizando su agilidad y eficiencia en cada uno de sus procesos.

Por otro lado, es preciso destacar los indicadores que permitirán su análisis, RAMÍREZ RAMÍREZ C. (2010, pág. 113) recomienda utilizar:

Gráfico N° 12. Indicadores – Perspectiva Procesos Internos



Elaborado: Yanchapanta K, (2020)

Fuente: RAMÍREZ RAMÍREZ C, (2010, pág. 113)

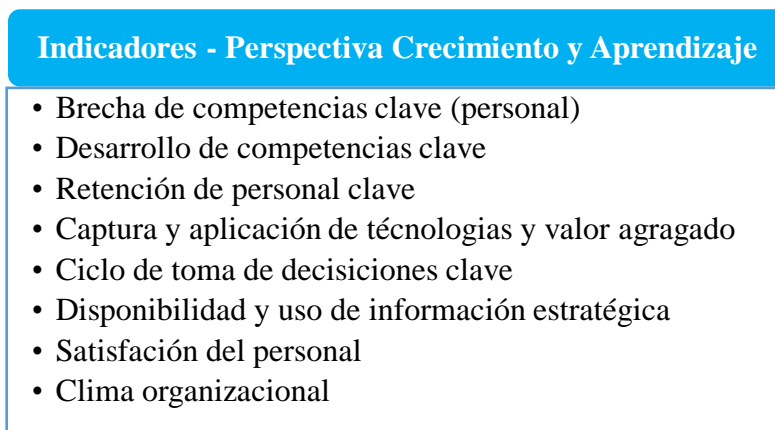
La perspectiva de aprendizaje y crecimiento permite indagar la manera de crear una estructura sólida en la empresa, la misma que garantice resultados a medio y largo plazo.

Constituye la base que permitirá alcanzar los objetivos de las demás perspectivas del CMI. Las organizaciones deben invertir en la capacitación, potenciar los sistemas y tecnologías de la información, y coordinar los procedimientos y rutinas del trabajo de una forma más eficiente. Participan en esto tres dimensiones: innovación de mercado, aprendizaje y mejora operacional continua, así como de activos intelectuales. (Muñoz, 2009, pág. 114).

En otras palabras, la perspectiva analiza distintas áreas, como son el talento humano y las tecnologías, en el recurso humano se examina la satisfacción de los empleados y su rendimiento, su principal fin es conocer su desempeño y la optimación de tiempo y recursos, mientras que en el área tecnológica se estudia nuevas inversiones en relación con las tecnologías de la información, las mismas que le permitan alcanzar las metas establecidas por las instituciones.

Frente a la definición de dicha perspectiva, RAMÍREZ RAMÍREZ C. (2010, pág. 42) plantea indicadores que permitirán su análisis, tales como:

Gráfico N° 13. Indicadores – Perspectiva Crecimiento y Aprendizaje



Elaborado: Yanchapanta K, (2020)

Fuente: RAMÍREZ RAMÍREZ C, (2010, pág. 42)

1.3.2 Justificación práctica

En el presente proyecto se diseñará un Balanced ScoreCard o Cuadro de Mando Integral dirigida a la COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CHIBULEO LTDA., debido a que no posee modelos, técnicas o herramientas que le permita analizar su gestión para posteriormente tomar decisiones acertadas que contribuyan al desempeño financiero de la misma, por lo que se solicita se realice este diseño. El

principal propósito es proveer a la institución un modelo estratégico que le permita integrar y controlar actividades operacionales hacia un crecimiento financiero significativo en función a la toma de decisiones acorde a las necesidades de la cooperativa, su beneficio y el de sus socios

Cabe mencionar que el presente diseño aportará al conocimiento científico en los diferentes departamentos, más aún a la gerencia puesto que, mediante la aplicación práctica de esta nueva herramienta de gestión en la entidad financiera permitirá a la institución ser referentes en gestión con otras instituciones, y de este modo mejorar su condición institucional y financiera.

1.4.1 Objetivos

1.4.1.01 Objetivo general

Diseñar el Balanced ScoreCard como modelo estratégico para el desempeño financiero en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chibuleo Ltda. de la ciudad de Ambato.

1.4.1.02 Objetivos específicos

- Examinar los estados financieros, clientes, procesos internos, socios y talento humano como fase de diagnóstico para la determinación de factores que influyan en el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la cooperativa de Ahorro y Crédito Chibuleo Ltda. de la ciudad de Ambato.
- Definir los indicadores de gestión para la evaluación en cada una de las perspectivas en el diseño del Balanced ScoreCard para la cooperativa de Ahorro y Crédito Chibuleo Ltda. de la ciudad de Ambato.
- Demostrar la funcionalidad del Balanced ScoreCard como modelo estratégico para el desempeño financiero de la cooperativa de Ahorro y Crédito Chibuleo Ltda. de la ciudad de Ambato.

1.2 Revisión de la literatura

1.2.1 Contabilidad administrativa

1.2.1.01 Definición

Como expresa Horngren , Sundem , & Stratton (2006, pág. 5) “la contabilidad administrativa es una rama de la contabilidad que genera información para los directivos de una organización. Consiste en el proceso de identificar, medir, acumular, analizar, preparar, interpretar y comunicar la información que los ayude a cumplir los objetivos de las organizacionales”.

Es un sistema de información al servicio de las necesidades de la administración, con orientación pragmática destinada a facilitar las funciones de planeación, control y toma de decisiones. Esta rama es la que, con sus diferentes tecnologías, permite que la empresa logre una ventaja competitiva, de tal forma que alcance un liderazgo en costos y una clara diferenciación que la distinga de otras empresas. El análisis de todas sus actividades, así como de los eslabones que las unen, facilita detectar áreas de oportunidad para lograr una estrategia que asegure el éxito. (Ramírez Padilla, 2008, pág. 11)

Se puede decir que la contabilidad administrativa, también conocida como contabilidad gerencial, es un sistema de información o herramienta fundamental para el desempeño del negocio, su ejecución permitirá establecer nuevas estrategias y detectar oportunidades que ayuden alcanzar el éxito, en función a la toma de decisiones de la gerencia.

La contabilidad administrativa juega un papel muy importante al momento de tomar decisiones, en la actualidad las empresas buscan mantenerse en el mercado, por ello es necesario detectar problemas existentes y buscar estrategias en su beneficio. Es importante en la planeación táctica y estratégica, para establecer la cultura de la calidad total y en la toma de decisiones; por lo tanto provee información de costos de servicios y productos, facilita el proceso de la toma de decisiones por la información que surge de ella, ayuda a la gerencia a evaluar el desempeño de los responsables de cada una de las funciones de la empresa, es una herramienta efectiva para el cumplimiento de los objetivos de la empresa (Domínguez Valdez, 2016). En otras palabras, la planeación estratégica es el punto central a la hora de establecer metas,

la misma admitirá estrategias que garanticen el cumplimiento de los objetivos fijados, para posteriormente tomar decisiones.

1.2.1.02 Objetivos

Tal como Nuño (2018) indica que los principales objetivos de la contabilidad administrativa son:

- ❖ Facilitar a gerencia información básica sobre indicadores fundamentales para el desarrollo del negocio, centrados básicamente en el coste de los servicios, productos, equipos, etc.
- ❖ Generar informes relevantes para que los directivos puedan tomar decisiones acertadas, objetivas y eficaces.
- ❖ Ayudar a evaluar el desempeño de cada uno de los departamentos que componen la empresa, detectando los puntos más débiles con el fin de encontrar formas de ir mejorando poco a poco en cada aspecto relevante para el desarrollo de la actividad de la empresa.
- ❖ Motivación de los administradores y del equipo en general para lograr los objetivos de la empresa y hacerlos más partícipes de su consecución.

1.2.1.03 Principales características

Asimismo, Nuño (2018) considera características importantes que la diferencian con las otras ramas de la contabilidad, como se detalla a continuación:

- ❖ La contabilidad administrativa está enfocada para la toma de decisiones a nivel interno, y son informes que se dirigen, mayoritariamente, a los dueños y directivos de la empresa en cuestión.
- ❖ La contabilidad administrativa está muy centrada en información relativa a los diferentes departamentos que componen la compañía, tal como: inventarios, equipos, activos y pasivos, etc.
- ❖ Los informes administrativos que se preparan no se requiere que estén preparados de acuerdo a los principios de contabilidad generalmente aceptados, puesto que son de uso interno exclusivamente.

- ❖ Los informes no tienen una fecha de presentación exacta. Al ser informes internos destinados a gerencia, podrán realizarse y presentarse de manera periódica o bien, cuando el gerente así lo solicite.
- ❖ Los informes de contabilidad administrativa no son preciso que traten información relativa a toda la empresa en su conjunto; sino que pueden realizarse con datos de exclusivamente una unidad de negocio o departamento concreto.

1.2.2 Balanced ScoreCard

1.2.2.01 Definición e importancia

El Balanced ScoreCard inicio como una serie de indicadores financieros, pero con el paso del tiempo y a su evaluación termino convirtiéndose en una herramienta de evaluación a la gestión empresarial.

Según (Scaramussa, Reisdorfer, & Ribeiro, 2010, pág. 4) define al Balanced ScoreCard o Cuadro de Mano Integral como un sistema completo de gerencia que permite la integración tanto de aspectos del direccionamiento estratégico, como la misma evaluación de desempeño que ha tenido el negocio. Uno de los indicadores más destacados durante años y a lo mejor el más tenido presente para la evaluación organizacional, ha sido el aspecto financiero. Hoy podría afirmarse que las necesidades han tenido un giro y son otras las prioridades que están orientadas a tener la capacidad de lograr excelentes resultados, a partir de tener una planeación estratégica integradora de los diferentes aspectos de la empresa, lo que representa una revolución con relación al tradicional enfoque gerencial: es decir asumir el autocontrol.

El Balanced ScoreCard fue creado y desarrollado por Robert Kaplan y David Norton, con el fin de tener una visión global de la gestión empresarial, como también por la necesidad de ayudar a las entidades a crear estrategias y expresar sus objetivos e iniciativas para posteriormente alcanzar la meta fijada.

El BSC es una herramienta revolucionaria para movilizar a la gente hacia el pleno cumplimiento de la misión, a través de canalizar las energías, habilidades y conocimientos específicos de la gente en la organización hacia el logro de metas estratégicas de largo plazo. Permite tanto guiar el desempeño actual como apuntar el desempeño futuro. Usa medidas en cuatro categorías -desempeño financiero, conocimiento del cliente, procesos

internos de negocios y aprendizaje y crecimiento- para alinear iniciativas individuales, organizacionales y trans-departamentales e identifica procesos enteramente nuevos para cumplir con objetivos del cliente y accionistas. (Kaplan & Norton, 1996, pág. 24)

Tomando las palabras de Kaplan y Norton se puede señalar que el BSC es un instrumento eficiente que permitirá la evaluación de los objetivos estratégicos, además se describe perspectivas o categorías del cual está conformado dicho modelo como son: financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento. Su aplicación establecerá la realidad de la institución para posteriormente optar por nuevas medidas en función a su beneficio, de sus socios y clientes.

El Cuadro de Mando Integral es una herramienta de gestión que facilita la toma de decisiones, y que recoge un conjunto coherente de indicadores que proporcionan a la alta dirección y a las funciones responsables, una visión comprensible del negocio o de su área de responsabilidad. (Norma UNE 66174, 2003, apartado 3.8)

Además, se agrega que es una herramienta de gestión que contribuye al desempeño de gerencia, de igual forma le garantiza una eficiente evaluación de sus diferentes áreas, con el fin de mejorarlas.

De acuerdo con Solórzano Jácome (2014, pág. 11) considera que:

El Cuadro de Mando Integral representa una herramienta muy importante para medir el desempeño de la organización debido a que brinda a sus directivos una mejor visión de toda la empresa mediante el análisis de indicadores establecidos por cada perspectiva, los cuales deben enfocarse en la consecución de la estrategia corporativa, estableciendo a la vez acciones que permitan obtener resultados deseados. El BSC permite en este aspecto establecer indicadores estratégicos integrales que ayudan tanto a los directivos como a cada área a desarrollar correctivos que orienten a toda la empresa en la toma de decisiones acertadas para su óptimo desempeño.

1.2.2.02 Perspectivas del Balanced ScoreCard

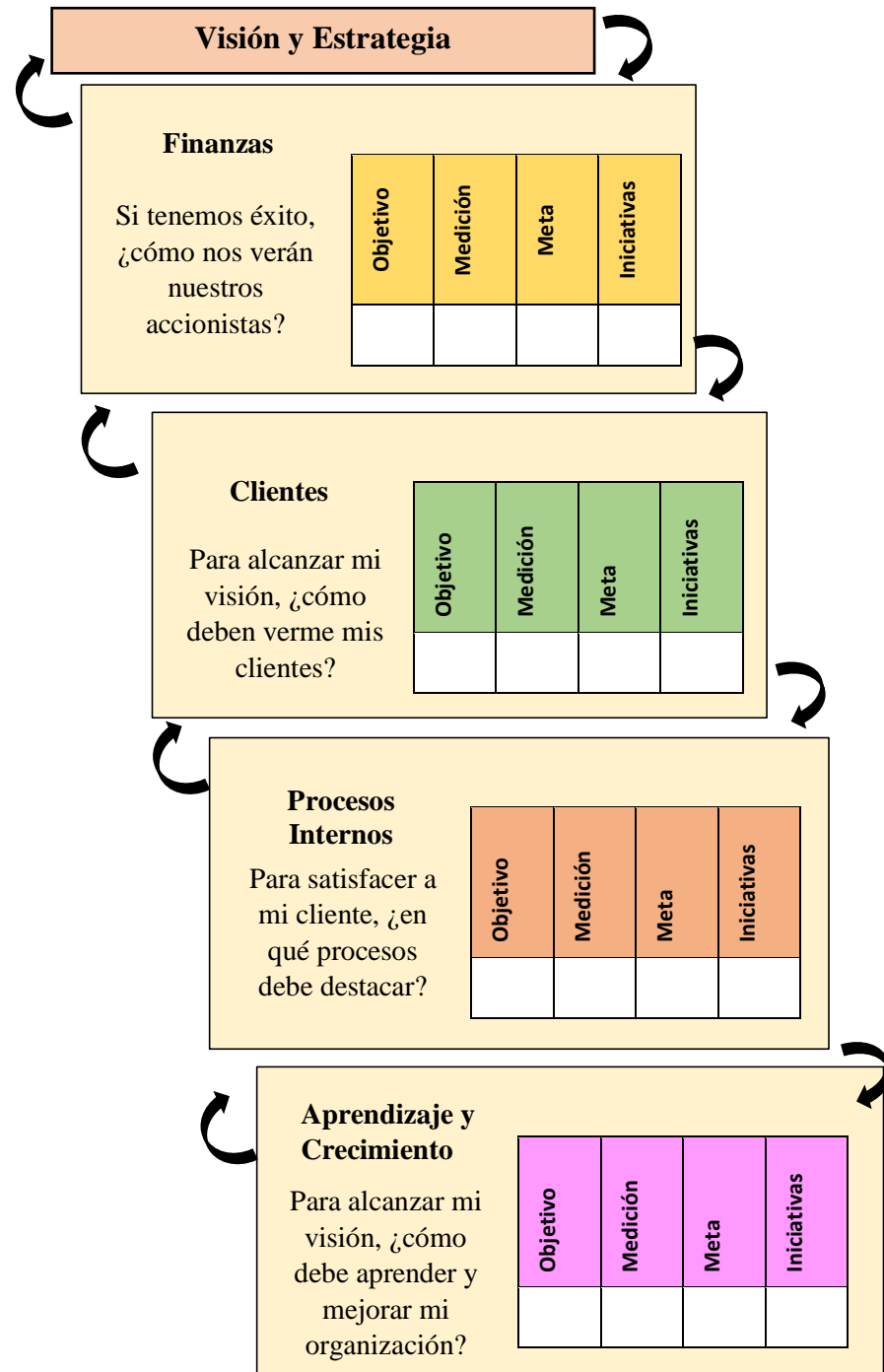
Según Muñoz (2009) afirma lo siguiente:

La utilización del BSC es muy factible debido a que posee una facilidad de conjugarse con otros medios de medición dependiendo de las necesidades y prioridades de la empresa; además si la organización se esfuerza por ofrecer

calidad en sus productos y servicios, es necesario que tome en consideración las normas.

El Balanced ScoreCard está compuesto por 4 perspectivas como lo indica Kaplan & Norton (1996), que permiten conocer la estructura del modelo. A continuación se detallan en el gráfico N° 9:

Gráfico N° 14. Perspectivas de Balanced ScoreCard



Elaborado: Yanchapanta K, (2020)

Fuente: Muñoz, *Cuadro de Mando Integral para la gestión bibliotecaria: pautas para una aplicación* (2009, pág. 113).

1.2.2.03 Perspectiva financiera

Fundamentalmente, “La perspectiva financiera tiene como objetivo principal cumplir con las expectativas monetaria que los accionistas tienen de la empresa” (Alvarez Triviño & Echeverría Muñoz , 2013, pág. 16).

Alvarez Triviño & Echeverría Muñoz (2013) deduce que esta perspectiva va orientada en la creación de valor para el accionista, con grandes índices de rendimiento y rentabilidad” (pág. 16).

La perspectiva financiera describe los resultados cuantificables en relación al cumplimiento de los objetivos y estrategias definidas, indicadores como rentabilidad de la inversión, valor de los accionistas, aumento del ingreso, costos y gastos, etc. (Alvarez Medina , Chavéz Rivera, & Moreno Velarde, 2010).

Dichos indicadores contribuirán a que los accionistas, clientes y demás conozcan la realidad de la empresa en valor monetario, además sus resultados facilitarán a la gerencia a adoptar nuevas decisiones y contribuir con el desempeño financiero.

Los objetivos financieros se deben vincular con las estrategias de las instituciones, para poder monitorear los aspectos relevantes de la perspectiva:

- **Fase de Crecimiento:** Se considera la fase más temprana del negocio, donde se su crecimiento se logrará ofertando nuevos productos y servicio a nuevos clientes y mercados, su principal objetivo será mejorar y elevar de forma significativa el porcentaje de venta y a su vez encontrar nuevas alternativas de marketing y distribución.
- **Fase de Sostenimiento:** Es una fase donde la mayoría de empresas se ubican, su objetivo principal es conocer el rendimiento del capital invertido para una posterior inversión o reinversión, como también se puede establecer la participación y acogida de los productos y servicios en el mercado, están relacionadas directamente con la rentabilidad.
- **Fase de Recolección o Cosecha:** Se considera la fase donde se cosecha el resultado de lo invertido, también se la reconoce como la fase madura de recolección de las inversiones o reinversiones de las fases anteriores. Su fin

principal es incrementar al máximo dicho dinero proveniente de dichas inversiones realizadas.

Como dice Kaplan & Norton , Cuadro de Mando Integral (2002, pág. 64-65) existen tres estrategias de crecimiento, sostenimiento y recolección, que impulsan la estrategia empresarial como son:

- ***Crecimiento y diversificación de los ingresos:*** Esto implica una ampliación en la cartera de productos/servicios para llegar a nuevos clientes, abrir nuevos mercados, ofrecer otras alternativas con mayor propuesta de valor y una revisión de precios. Los indicadores clave para este tema estratégico podrían ser: participación de mercado, crecimiento de ventas, rotaciones de inventario;
- ***Reducción de costes/mejora de la productividad:*** Además de generar nuevos ingresos, las empresas también piensan en mejorar sus costes y/o productividad. Hay que distinguir que la productividad en una empresa que está generando nuevos ingresos se centra en el incremento de ingresos, teniendo como recurso principal los empleados y sus habilidades;
- ***Utilización de los activos/estrategia de inversión:*** Se consideran objetivos sobre el rendimiento del capital, valor económico agregado, como medidas financieras para aumentar los ingresos, reducir costos e incrementar el uso de los activos (págs. 64-65).

En otras palabras, existen temas estratégicos en relación con las fases del ciclo de una empresa u entidad, el crecimiento y diversificación orienta al incremento y expansión de la variedad de productos y servicios que la institución ofrece a nuevos clientes y mercados, los mismos que incurren en costos, por ende se muestra la estrategia reducción de costes/mejora de productividad donde su fin es reducir costos directos e indirectos, mientras que la utilización de los activos/estrategia de inversión busca reducir los niveles de capital en relación con la diversificación del negocio.

Tabla N° 2. Indicadores de los temas estratégicos

		Temas Estratégicos		
		<i>Crecimiento y diversificación de los ingresos</i>	<i>Reducción de costes/mejora la productividad</i>	<i>Uso de activos/estrategia de inversión</i>
Fases del ciclo de vida	Crecimiento	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Índice de crecimiento de las ventas. por segmento ▪ Porcentaje de ingresos procedentes de nuevos productos, servicios y clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ingresos por empleado. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Inversión en porcentaje de ventas. ▪ I+D (porcentaje de ventas).
	Sostenimiento	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cuota de clientes ▪ Venta cruzada. ▪ Porcentaje de ingresos de nuevas aplicaciones. ▪ Rentabilidad de la línea de productos. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Costes frente a competidores. ▪ Índice de reducción de costes. ▪ Gastos indirectos (porcentaje de ventas). 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Indicadores capitales circulantes. ▪ ROI por categoría de activos clave. ▪ Índices de uso de activos
	Cosecha	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Rentabilidad de la línea de productos y clientes. ▪ Porcentajes de clientes no rentables. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Coste unitario por unidad física producida. ▪ Coste unitario por transacción. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Período de recuperación.

Fuente: Rivera Lirio , Muñoz Torres, & Cuesta Gonzáles (2010, pág. 30)

Gráfico N° 15. Objetivos Estratégicos Perspectiva Financiera



Fuente: Iturralde Pesántez (2013, pág. 33)

1.2.2.04 Perspectiva clientes

Esta perspectiva va encaminada a las expectativas de los clientes, y refleja el posicionamiento de la institución en el mercado, su fin principal es cubrir todas las necesidades los clientes. Dicha perspectiva identifica los segmentos de los clientes y el mercado donde competirá, y podrá establecer nuevas estrategias que le permitan producir mejores rendimientos financieros futuros.

Identifica los segmentos de cliente y mercado donde se va a competir, mide las propuestas de valor que se orientan a los clientes y mercados, evalúa las necesidades de los clientes, como su satisfacción, lealtad, poder adquisitivo y rentabilidad, con el fin de alinear los productos y servicios con sus preferencias Defaz Jami & Galarza Mera (2016, pág. 43).

Según Chamorro Camasca & Romaní Bonifacio (2013) afirma que “en definitiva, esta perspectiva responde a las expectativas de los clientes, cuya satisfacción está sujeta a una propuesta de valor que incluye básicamente aspectos como: la calidad, el precio, relaciones, imagen.” (pág. 114)

Los clientes en el mercado no son iguales, tienen sus gustos, hábitos, preferencias y expectativas, su segmentación debe ser analizada de forma distinta, es decir debe ser analizado por segmento y establecer estrategias que le permitan la fidelidad de sus clientes con la empresa. A través de mejoras o cambios en los productos y servicio que satisfagan a sus clientes se lograra un aumento en las ganancias financieras.

Kaplan & Norton , Balanced ScoreCard (1996, pág. 42) detalla su supuesto de valor en los siguientes aspectos:

- **Liderazgo de productos:** Busca ofertar sus productos y servicios de calidad con un alto grado de competitividad en el mercado nacional. En esta instancia se puede decir que no es tan punto, no se considera tan relevante la correlación con el cliente, debido a que al momento de comprar el cliente no solo se fija en el precio sino en otros factores como las promociones, calidad e innovación en cada uno de los productos que pueda ofrecer.
- **Relación con el cliente:** Se indaga la fidelización con el cliente, para el cual se prioriza el análisis e investigación de las necesidades del mismo, por ello se

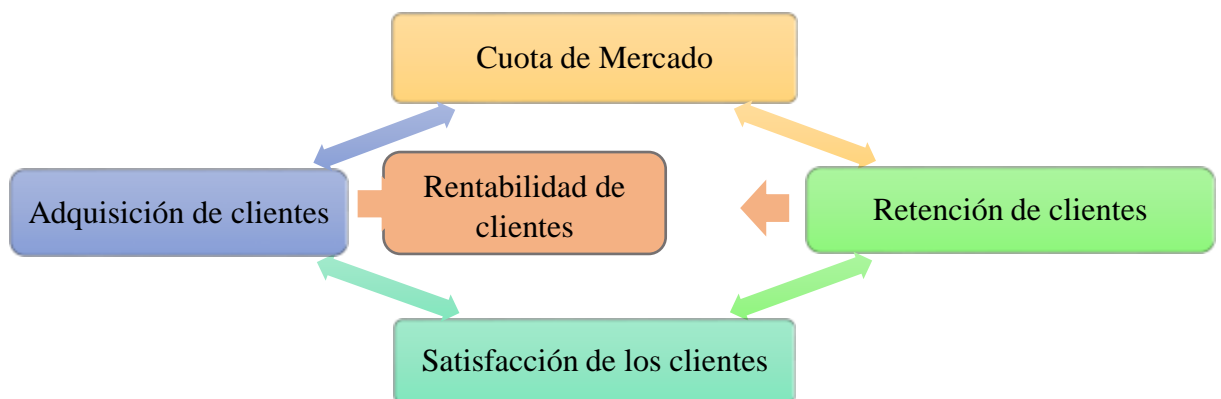
evalúa los productos y servicios de manera periódica, pues de estos dependerá el crecimiento de la organización;

- **Excelencia operativa:** Se busca proveer de productos y servicios al mercado tomando en consideración lograrlo con la mayor eficiencia y economía posible. En este aspecto es probable que el cliente deba constantemente esperar en la obtención de un producto o servicio.

En otras palabras, los clientes son muy importantes para una organización, debido a que el éxito financiero depende de este principal componente, toda empresa busca tener buenas relaciones con sus clientes, si satisfacemos las necesidades de los clientes en función a los productos y servicios ofertados, se podrá alcanzar el éxito y la meta definida. Cada una de las estrategias fijadas para este componente permitirá alcanzar mejor posicionamiento, fidelización y permanencia de la entidad con sus clientes.

Asimismo, Kaplan & Norton, Balanced ScoreCard (1996, pág. 80) señala un grupo de indicadores centrales de los resultados de los clientes, los cuales se describen a continuación:

Gráfico N° 16. Perspectivas Clientes



Elaborado: Yanchapanta K, (2020)

Fuente: Kaplan & Norton, Cuadro de Mando Integral (2002, pág. 81)

Tabla N° 3. Grupo de indicadores centrales de clientes

Cuota de mercado	Refleja la proporción de ventas, en un mercado dado en términos de números de clientes, dinero gastado o volumen de unidades vendidas, que realiza una unidad de negocios.
Incremento de clientes	Mide, en términos absolutos o relativos, la tasa en que la unidad de negocio atrae o gana nuevos clientes o negocio.
Retención de clientes	Sigue la pista, en términos relativos o absolutos, a la tasa a la que la unidad de negocio retiene o mantiene las relaciones existentes con sus clientes.
Satisfacción del cliente	Evalúa el nivel de satisfacción de los clientes según unos criterios de actuación específicos dentro de la propuesta de valor añadido.
Rentabilidad del cliente	Mide el beneficio neto de un cliente o de un segmento, después de descontar los únicos gastos necesarios para mantener ese cliente.

Fuente: Kaplan & Norton , Cuadro de Mando Integral (2002, pág. 81)

Dichos indicadores, pueden agruparse en caso de ser necesario, todo depende del tipo de la institución que se analice; sin embargo para que influyan en un mayor impacto deberían ser acoplados a los segmentos de clientes seleccionados y de la unidad de negocio, donde su principal fin es buscar un elevado crecimiento y rentabilidad significativa (Kaplan & Norton , Cuadro de Mando Integral, 2002).

Gráfico N° 17. Objetivos estratégicos perspectiva clientes



Fuente: Iturralde Pesántez (2013, pág. 36)

1.2.2.05 Perspectiva procesos internos

En esa perspectiva del BSC, el ejecutivo líder y el equipo de proyecto identifican los procesos críticos del negocio que son esenciales para transformar la proposición de valor en una realidad para el cliente y fuente de ventaja competitiva (Scaramussa, Reisdorfer, & Ribeiro, 2010, pág. 9).

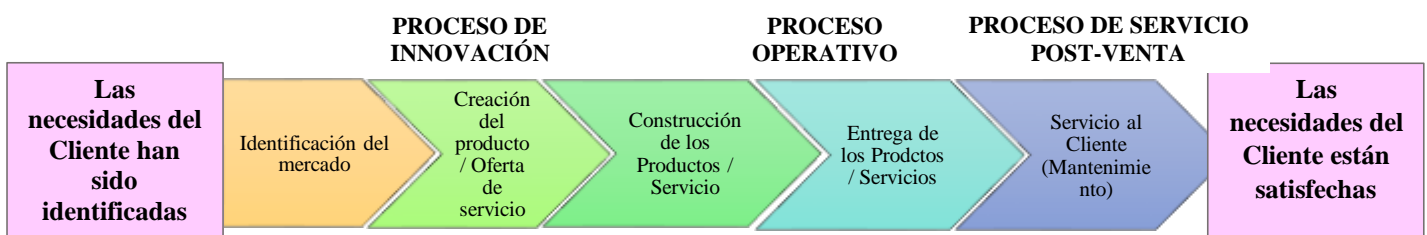
Como lo menciona Rivera Lirio , Muñoz Torres, & Cuesta Gonzáles (2010, pág. 31) “esta perspectiva identifica los procesos críticos para conseguir objetivos de accionistas y clientes, permitiendo centrar los indicadores de los procesos a aquellos que influirán más directamente sobre los objetivos de clientes y accionista”.

Tomando las palabras de los autores, se deduce que el proceso interno está directamente relacionado con la cadena de valor de una empresa, puesto que desarrolla los objetivos definidos en la perspectiva financiera y clientes, es importante que este muy bien fijada la cadena de valor, para posteriormente innovar o cambiar procesos y actividades internas.

Es importante resaltar que la revisión a la cadena de valor debe plantear la posibilidad de realizar un rediseño e innovación de todos los procesos y actividades de los mismos, recurriendo a aquellas oportunidades latentes en cuanto al mejoramiento continuo o a la reingeniería de los procesos, con el firme propósito de satisfacer las expectativas de los clientes, mejorar los costos y la eficiencia de los procesos al igual que hacer un uso adecuado de los activos. (Alveiro Montoya , 2011, pág. 12)

Un aspecto que se debe considerar en esta perspectiva, es el desarrollo de la cadena de valor o modelo de negocio relacionado con la institución, el mismo que contribuya un valor agregado a la empresa. Kaplan & Norton (2002, pág. 110) muestra la cadena genérica de valor:

Gráfico N° 18. Cadena genérica de valor



Fuente: Kaplan & Norton , Cuadro de Mando Integral (2002, pág. 110)

A continuación, Rivera Lirio , Muñoz Torres, & Cuesta Gonzáles (2010), describe en que consiste cada proceso:

- **Proceso de Innovación:** Es la fase donde el equipo de trabajo analiza las necesidades de los clientes para posteriormente crear productos y servicios necesarios para satisfacerlas. Este proceso consta de tres etapas:
 - **Identificación del mercado:** Se identifica el tipo de mercado donde se va a desarrollar considerando el tamaño, las apreciaciones de los clientes y los precios de cada uno de los productos y servicios, las referencias de los clientes es un factor primordial;
 - **Creación del producto:** La información de mercados y clientes, se realiza una investigación básica para desarrolla productos/servicios radicalmente nuevos, se investiga cómo explotar la tecnología existente para los productos/servicios de una nueva generación, y se realizan esfuerzos de desarrollo para llevar los nuevos productos y servicios al mercado;
- **Proceso Operativo:** Es la fase donde se produce y entrega a cada uno de los clientes los productos y servicios solicitados, el cual comienza con la recepción de pedidos, y culmina con la entrega de los mismos;
- **Proceso Servicio Post-venta:** Es la fase encargada del servicio de posventa una vez entregado los productos al cliente, el cual contiene las actividades de garantía, reparaciones o mantenimiento, tratamiento de los defectos de fábrica de los equipos, devoluciones bajo ciertas condiciones, y el procesamiento de pagos. (Págs. 32-33)

Este sistema de medición de los procesos considera distintos factores como son el cumplimiento de los pedidos, aprovisionamiento y planificación y control de la producción. En la investigación de Aparicio Lara (2016, pág 100), citando en Kaplan & Norton. (1997, pág. 106) sostienen que “para estos procesos se acostumbran a medir y definir las medidas de coste, calidad, producción y tiempo”.,

Es decir esta perspectiva permitirá analizar cada unos de los procesos con el fin de mejorarlo, con el fin de satisfacer a sus clientes y alcanzar altos niveles de rendimiento financiero.

Gráfico N° 19. Objetivos estratégicos perspectiva procesos



Fuente: Iturralde Pesántez (2013, pág. 39)

1.2.2.06 Perspectiva aprendizaje y crecimiento

Esta perspectiva, “Identifica aquellos procesos vinculados a las personas, sistemas y procedimientos que la organización no solo no puede descuidar sino que debe fomentar para crecer, mejorar y ser rentable en el largo plazo” (AMAT SALAS, CLARA BANCHIERI, & CAMPA PLANAS, 2015, pág. 11).

La perspectiva de aprendizaje y crecimiento tiene por objetivo evaluar cuál es el valor del empleado para la empresa en tres niveles de contribución: como individuo, como miembro de un equipo de trabajo o como alguien integrado a la cultura organizacional. Así, los administradores necesitan identificar cuál es la estructura que hará viable el crecimiento sustentable de la empresa a largo plazo (Scaramussa, Reisdorfer, & Ribeiro, 2010, pág. 11) .

Se puede deducir el valor del personal en la empresa, es decir trata de identificar los activos intangibles y analizarlos en su comportamiento, donde definir el cumplimiento de las estrategias. También, comprende que la capacitación y motivación es necesaria, medir las capacidades del personal es un factor muy importante, puesto que esta evaluación permitirá conocer su rendimiento, entrenamiento y sus habilidades.

Rivera Lirio , Muñoz Torres, & Cuesta González (2010, pág. 33) en esta perspectiva se despliegan objetivos e indicadores para evaluar el aprendizaje y crecimiento de la

institución, además se ofrece la infraestructura que permite alcanzar de las restantes perspectivas. Se destacan tres categorías de variables:

Gráfico N° 20. Perspectiva aprendizaje y crecimiento - Variables



Elaborado: Yanchapanta K, (2020)

Fuente: Rivera Lirio , Muñoz Torres, & Cuesta Gonzáles, (2010)

Como también, señala indicadores claves sobre los empleados:

- ❖ ***Satisfacción de los empleados:*** Es un indicador inductor de los otros dos indicadores sobre retención y productividad. La satisfacción puede ser evaluada mediante encuestas que incluyen preguntas como: nivel de participación de empleados en las decisiones, si se sienten reconocidos, si tiene acceso a la información de puestos de trabajo, si se sienten apoyados y satisfechos con la empresa, etc.
- ❖ ***Retención de los empleados:*** Persigue realizar un seguimiento que permita mantener en la empresa a aquellos empleados en los que la organización tiene un interés a largo plazo, con el objetivo de invertir en su aprendizaje y no de perder ese capital intelectual. Se mide por medio del porcentaje de rotación del personal.
- ❖ ***Productividad del empleado:*** Es un indicador del resultado del impacto global, ya que al incrementar las capacidades de los empleados mejoran los procesos y satisfacción de los clientes.

Gráfico N° 21. Objetivos estratégicos perspectiva procesos internos



Fuente: Iturralde Pesántez (2013, pág. 43)

1.2.2.07 Fases para la elaboración del Balanced ScoreCard

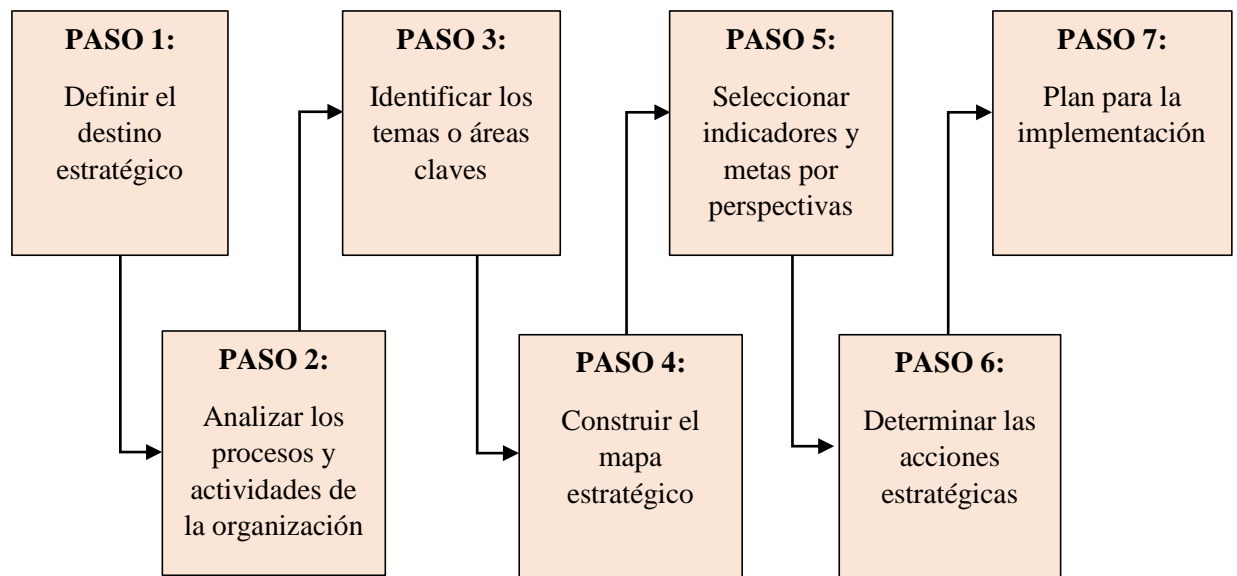
El Balanced ScoreCard o Cuadro de Mando Integral es instrumento de evaluación de la gestión, que permite conocer el desempeño financiero, por ende, su importancia dentro de una empresa u organización.

“Un Balanced ScoreCard preciso y fundamental para cada nivel de responsabilidad permite la adaptación constante a la situación de cada momento, teniendo presente aquellos aspectos que prácticamente no eran apreciados, como por ejemplo nuevas tecnologías y filosofías empresariales, además de la inclusión de la medición y las variables de carácter cualitativo” (Alveiro Montoya , 2011, pág. 15).

Asimismo, sus perspectivas permiten un análisis detallado por áreas o departamentos, teniendo en consideración que dichos resultados contribuirán a la toma de decisiones y por ende al desempeño financiero.

Para el desarrollo del modelo Balanced ScoreCard puede recurrirse seis fases, las mismas que arrojarán sus respectivos resultados, como se describe a continuación:

Gráfico N° 22. Modelo del Balanced ScoreCard



Fuente: Muñoz (2009, pág. 12)

Varias instituciones han optado por usar este modelo BSC, Kaplan y Norton describe el uso de esta secuencia, su diseño garantiza la comprensión y proporciona bases metodológicas que permitan su desarrollo. Hay que considerar que la metodología puede variar y sus requerimientos sean distintos, todo puede depender de acuerdo al tipo de empresa o al grado de complejidad que estas presenten.

El desarrollo secuencial permitirá la captura y traducción, a un sistema de medición o de indicadores, de los temas y los objetivos estratégicos de la organización sobre diversas estrategias y operacionales, convirtiéndole así en un uso universal ante la variedad de organizaciones a las que es aplicable (Amendola, 2006, pág. 6).

De acuerdo con Muñoz (2009), presenta el modelo BSC que lo describe a continuación:

PASO 1: Definir el destino estratégico

El primer paso, es donde se centra el modelo BSC, este consta del desarrollo de la misión: los valores, la visión y las estrategias establecidas. La institución debe considerar una estructuración o reestructuración de dichos aspectos, pues le permita direccionarse al logro y cumplimiento de sus objetivos institucionales a corto y largo plazo.

PASO 2: *Analizar los procesos y actividades de la organización*

Un análisis a la institución permitirá conocer su desenvolvimiento interno y externo, la gestión es un factor imprescindible, una buena gestión logrará sus objetivos y metas, si ocurre lo contrario se podrá adoptar medidas correctivas que beneficien a la institución a futuro. Las herramientas que se recomienda utilizar comprende: matriz FODA, cadena de valor, etc.

PASO 3: *Identificar los temas o áreas claves que conducen a la estrategia*

En este paso, se definen las cuatro perspectivas del modelo, Miyagi Miyahira (2004, págs. 363-373) adapta las preguntas de las perspectivas así:

Gráfico N° 23. Preguntas de las Perspectivas

Para cumplir nuestra misión (Para cumplir nuestra misión, ¿cómo deben vernos los clientes y personas relacionadas con la actividad?)

Para satisfacer a los clientes, ¿en qué procesos internos debemos ser excelente?

Para tener éxito en nuestros procesos internos, ¿de qué forma apoyaremos nuestra capacidad de aprender y crecer?

Para tener éxito en nuestra capacidad de aprendizaje, ¿de qué recursos debemos disponer?

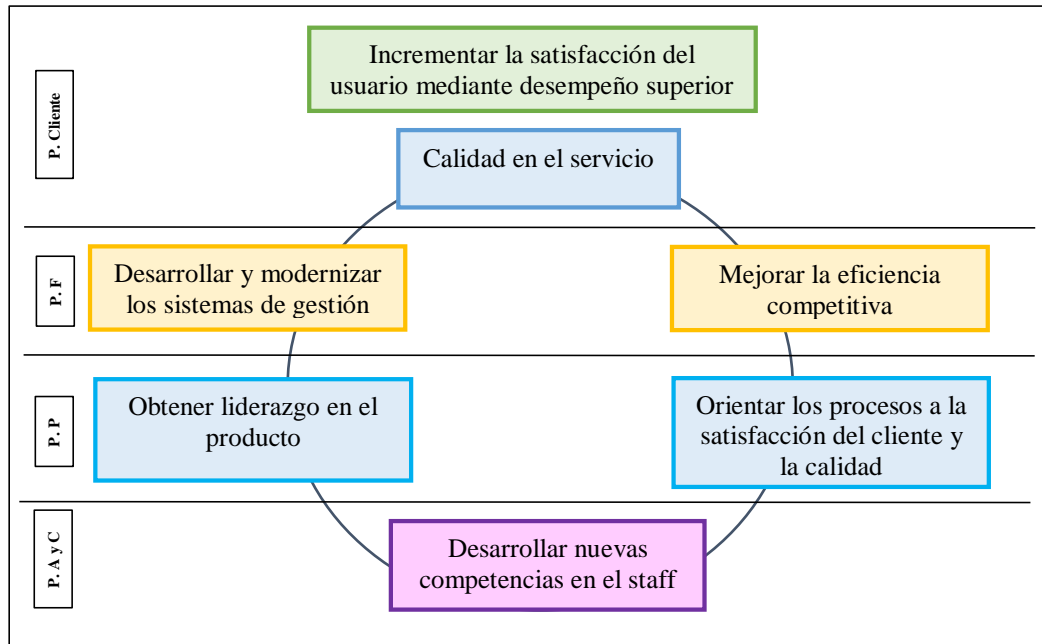
Elaborado: Yanchapanta K, (2020)

Fuente: Miyagi Miyahira, (2004, págs. 263-273)

PASO 4: *Construir el mapa estratégico*

En este paso se debe definir la relación causa – efecto de las distintas áreas o departamentos y las perspectivas para posteriormente establecer el mapa estratégico. A continuación, se muestra un (Gráfico N° 12) como puede relacionarse las perspectivas de acuerdo con la dirección de las flechas, donde un aspecto esencial es el aumento o incremento de satisfacción del usuario.

Gráfico N° 24. Mapa Estratégico



Fuente: Muñoz (2009, pág. 117)

PASO 5: Seleccionar indicadores y metas por perspectivas

Esta fase implica poseer un conjunto amplio y sólido de indicadores que permitan analizar y evaluar adecuadamente información de la institución, con el fin de verificar el cumplimiento de metas, objetivos y políticas y proyecciones corporativas y conocer la efectividad de la institución. Muñoz (2009, pág. 117) recomienda utilizar la línea base de indicadores que permitan su evaluación y seguimiento. Ejemplos de indicadores y metas se observan a continuación:

Tabla N° 4. Línea base de Indicadores

Perspectiva	Objetivos Estratégicos	Indicadores	Línea Base	Meta (Año N+1)
Cliente	C1. Incrementar la satisfacción del usuario mediante el desempeño	Grado de satisfacción del cliente	40%	60%
	C2. Calidad en el servicio	Índice de entrega a tiempo	20%	40%
Financiera	F1. Desarrollar y modernizar los sistemas de gestión	Porcentaje de gasto en administración respecto al gasto total	20%	30%
	F2. Mejorar eficiencia competitiva	Grado de eficiencia en el uso de las instalaciones, espacios, servicios y recursos	30%	50%

Procesos Internos	P1. Obtener el liderazgo con el producto	Número de productos introducidos con éxito	1	2
	P2. Orientar los procesos a la satisfacción del cliente y la calidad	Número de reclamos recibidos	8	5
Aprendizaje y Crecimiento	A1. Desarrollar nuevas competencias en el staff	Porcentaje de implementación del Plan de Competencia	20%	40%

Fuente: Muñoz. (2009, pág. 118)

Para obtener una clara comprensión, Muñoz (2009, pág. 118) nos ofrece una breve concepto de un indicador, al que lo define como “una variable cuyo control proporciona la información que se precisa a través de comparaciones periódicas, En este contexto los indicadores deberán cumplir con tres premisas: calidad, costo y plazos de ejecución.”

En la misma línea, Muñoz (2009, pág. 118) indica que Matthews advierte que en el momento de efectuarse la recolección de datos se debe realizar de forma cuidadosa, pues éstos contribuirán a mostrar resultados en los indicadores sobre el comportamiento y el funcionamiento de sus recursos humanos y financieros. Así mismo, afirma que los datos a ser considerados para su efecto deberán ser suficientemente buenos como para ser satisfactorios. Entre las técnicas más utilizadas de recolección de *data* (información) tenemos: *focus group*, (grupos de enfoque) encuestas, buzón de quejas y/o sugerencias, y *mystery shoppers* (cliente misterioso o cliente incógnito).

Para este paso, Muñoz (2009) recomienda las siguiente apreciación:

“Al momento de elaborar la lista de indicadores, ésta debe alinearse a cada objetivo estratégico a cada perspectiva, y los indicadores, a su vez, deberán alinearse con las estrategias”, tomando las palabras de la autora refiere que se debe realizar un análisis exhaustivo de los indicadores a utilizar en el diseño del BSC, y a su vez permita reflejar el progreso de la visión de la organización, teniendo en cuenta que se debe medir lo que es medible, además sugiere que al inicio del análisis se utilice poco indicadores por perspectiva, es decir su uso debe ser estricto para no llegar al exceso de información, pues de tal manera se podrá optimizar el tiempo y realizar una mejor evaluación en beneficio de la institución.

PASO 6: *Determinar las acciones estratégicas*

En esta fase se debe agrupar las estrategias que más se adapten a las circunstancias de la organización, el BSC o CMI es una herramienta de simulación para la modelación de las estrategias, es factible definir la hipótesis sobre el cual se basaran las estrategias a su vez ira comprobando dentro del mapa estratégico la relación causa-efecto entre los objetivos estratégicos definidos y los indicadores que permitirán su evaluación. Adicionalmente, el BSC o CMI genera factores muy importantes para el logro de la estrategia, también ayuda a transformar la estrategia en acción, es decir permite dar resultados acertados que contribuyan en la toma de decisiones.

PASO 7: *Plan para la implementación*

Finalmente, este paso representa el diseño de políticas, fija el modelo de desarrollo estratégico, los criterios de actuación y los procedimientos para el funcionamiento y puesta en marcha del Balanced ScoreCard o Cuadro de Mando Integral. A partir de su implementación comienzan otras acciones, las mismas que inician con el seguimiento, recolección de la información relevante para la evaluación, como también se visibiliza distintas diferencias y se evalúan las causas de las posibles desviaciones para poder generar una retroalimentación. Posteriormente a la implementación se establece un periodo de prueba que rige en su primer año en la organización, este tiempo permitirá realizar ajustes y en algunos de los casos se eliminan algunos indicadores inapropiados y se introducen otros más adecuados y eficientes. Cabe señalar que esto ocurrirá de acuerdo al desempeño y necesidad que la organización presente.

1.2.3 Mapa estratégico

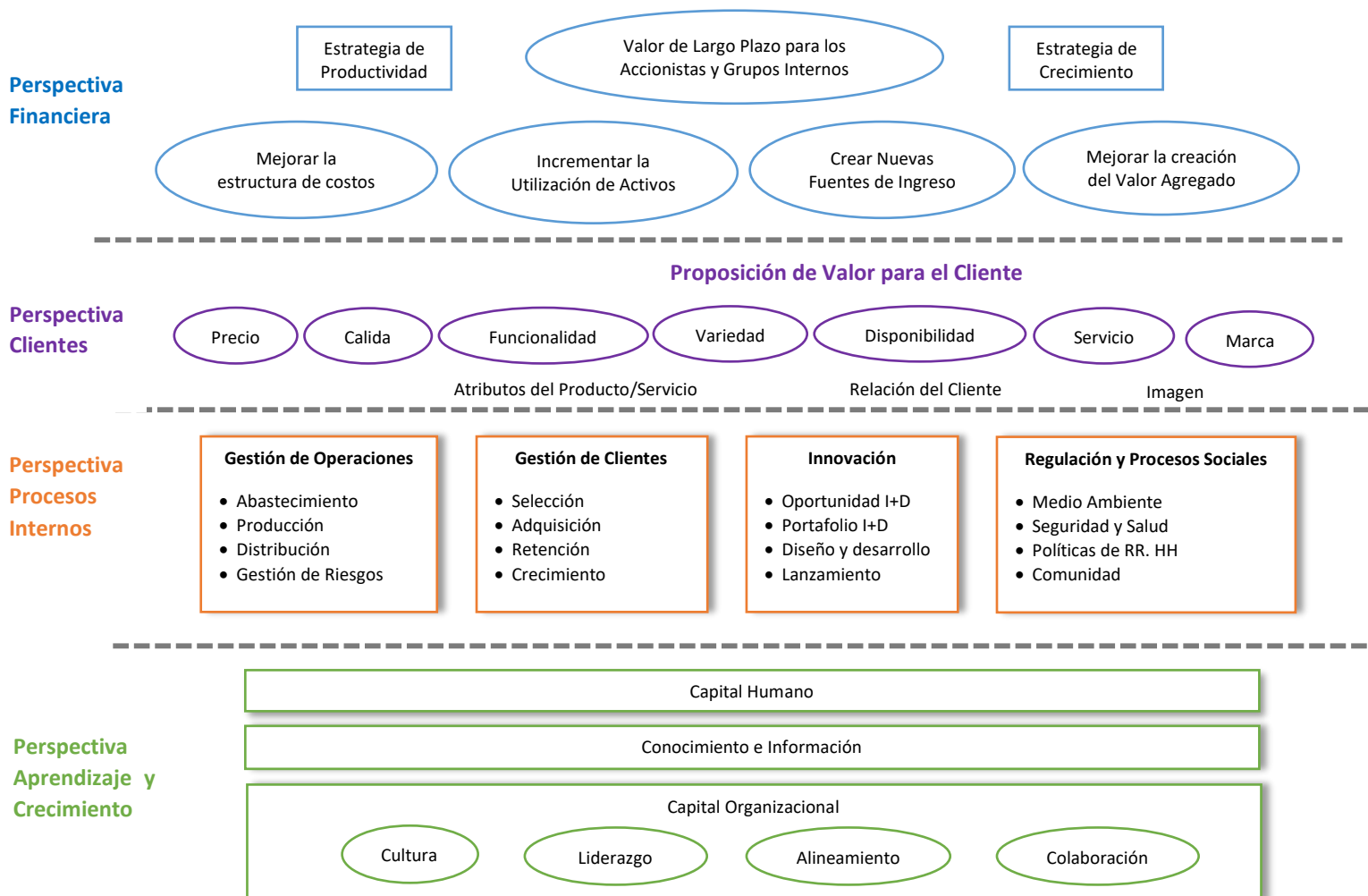
Según Iturralde Pesántez (2013, pág. 27) considera que:

Los mapas estratégicos generan una visión general de la estrategia de una institución, a su vez proveen un lenguaje para describirla, previo a la elección de métricas para evaluar el desempeño. Los mapas estratégicos son un aporte conceptual más significativo en la evolución del BSC, ya que admite comprender la coherencia de los objetivos estratégicos definidos, además de permitir la visualización gráfica de la estrategia de la organización.

“Son aquellas que se derivan del modelo causa-efecto. Esto es las relaciones casuales que se supone existen entre unos objetivos específicos y otros”. (Francés , 2006, pág. 168)

Tomando las palabras de los autores, un mapa estratégico es una estructura básica del Balanced ScoreCard, pues nos permite tener una completa presentación visual de la estrategia de la una organización, además contribuye a la dirección de la empresa para que logre dichos objetivos. Representa la relación causa-efectivo entre los objetivos trazados de las cuatro perspectivas del BSC, pues este mapa describe la estrategia empresarial de manera Gráfico y coherente, donde las relaciones están claramente definidas, se puede comunicar y delegar responsabilidades de forma correcta, como lo muestra el gráfico N° 25:

Gráfico N° 25. Mapa estratégico



Fuente: Kaplan & Norton: Mapas estratégicos: Como convertir los activos intangibles en resultados ingibles, (2004)

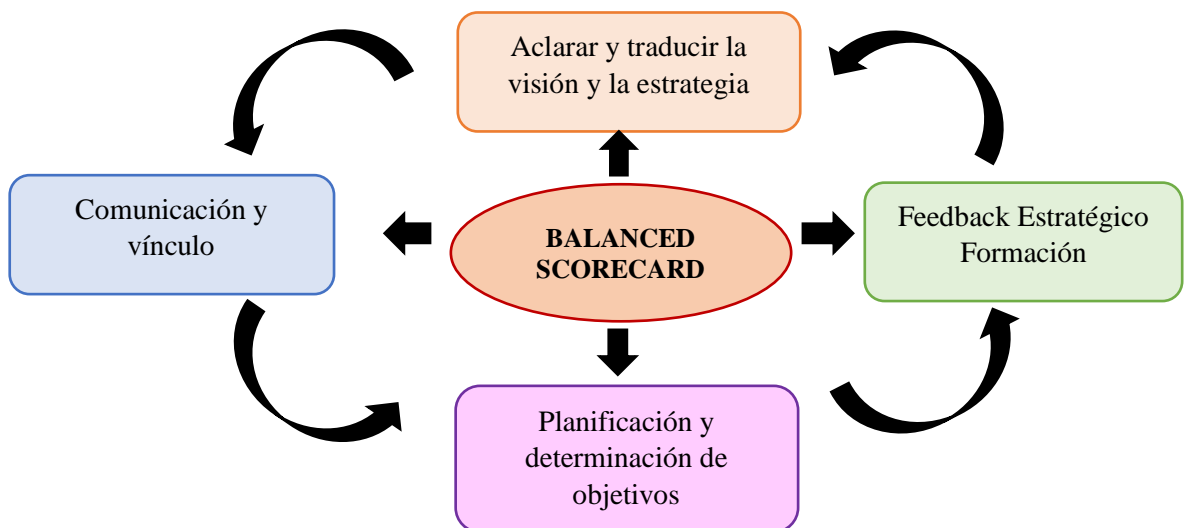
1.2.4 Proceso de implementación del Balanced ScoreCard

Posterior al diseño del Balanced ScoreCard, procede la implementación de este sistema de control de la gestión empresarial, el cual recalca una variedad de mediadas que debe ejecutar la empresa u organización a partir de la inserción del BSC e inicie su funcionamiento.

Como expresa Mendoza Zuta (2015):

Para que el sistema de control de gestión Balanced ScoreCard pueda proporcionar los beneficios que el mismo ofrece, se debe ordenar estratégicamente y a su vez combinarlo entre los diversos niveles; seguimiento y control de las estrategias; servir de herramienta de comunicación, motivación e incentivo, es que se hace necesario desarrollar cuatro aspectos o medidas en la organización que son fundamentales y que finalmente ayudan a que el proceso de implementación y aplicación de este sistema de gestión sea óptimo.

Gráfico N° 26. Aspectos para la implementación del Balance ScoreCard



Elaborado: Yanchapanta K, (2020)

Fuente: Kaplan & Norton , *Cuadro de Mando Integral* (2002, pág. 285)

Mendoza Zuta (2015), describe cada una de las características del sistema de gestión a continuación:

- ✚ **Aclarar y traducir la visión y la estrategia:** En muchas ocasiones al interior de una organización existe un desacuerdo sobre la forma de traducir las

grandiosas declaraciones de visión y de misión en acciones, la consecuencia es la fragmentación de los esfuerzos. El presidente y el equipo de alta dirección no consiguen obtener entre ellos el consenso sobre lo que su visión y estrategia significa realmente. Al faltar consenso los diferentes grupos persiguen diferentes objetivos. Es por esta razón que se considera un aspecto primordial:

- ✓ ***Estructura estratégica compartida:*** esto habla de la necesidad de que elementos como la visión de la empresa y la actuación necesaria para el logro de dicha visión, es comunicada y compartida por todos los individuos que conforman la organización permitiendo a que cada uno de sus integrantes analicen la manera en que sus actividades contribuyan en el logro de la estrategia de la estrategia general;
- ✚ **Comunicación y vínculo:** Este aspecto hace referencia a la comunicación de la estrategia y el vínculo de ésta a las metas personales en las áreas y equipos de trabajo. Esto habla de una alineación de los objetivos y estrategias de arriba hacia abajo. Para lograr este propósito es que se contemplan las siguientes iniciativas a desarrollar en la empresa:
 - ✓ ***Programas de comunicación y formación:*** un programa continuado y consistente para formar a la organización con respecto a los componentes de la estrategia es la base de la alineación de la organización;
 - ✓ ***Programas de establecimiento de objetivos:*** una vez que ya existe un nivel básico de comprensión, los individuos y equipos de toda la empresa deberán traducir los objetivos de más alto nivel estratégico a objetivos personales y de equipo;
- ✚ **Planificación y establecimiento de objetivos:** Este aspecto explica la importancia de alinear los recursos financieros y físicos con la estrategia. Se refiere a la importancia de dirigir los presupuestos de inversiones a largo plazo, las iniciativas estratégicas y los gastos anuales para conseguir las metas y objetivos propuestos en el BSC. Para lograr esto es que se establecen cuatro medidas:
 - ✓ ***Establecer metas:*** se deben fijar metas que todos los empleados pueden aceptar y hacerlas suyas. Estas metas son establecidas por la gerencia;

- ✓ **Identificar y racionalizar las iniciativas estratégicas:** la diferencia que se produce entre los indicadores de gestión del BSC y la situación actual de la empresa permite establecer las prioridades para las inversiones e iniciativas o programas de acción. De esta manera se debería eliminar o reducir las iniciativas que no aportan mucho al cumplimiento de los objetivos y metas;
- ✓ **Identificar las iniciativas críticas:** los gerentes deben identificar las iniciativas que aportan sinergias entre las unidades de negocio;
- ✓ **Vinculación con la asignación anual de recursos y presupuestos:** los gerentes deben vincular el plan estratégico de largo plazo con los gastos y los presupuestos de cada año;

Feedback estratégico y formación

Este es el último aspecto para tener un completo sistema de gestión estratégica. Incluye un proceso de feedback, análisis y reflexión que compruebe y adapte la estrategia a las condiciones contingentes. Tal como las fases anteriores este contempla dos elementos fundamentales:

- ✓ **Feedback estratégico:** esto tiene por objetivo comprobar, convalidar y modificar la hipótesis de una estrategia. En otras palabras, permitirá verificar si efectivamente los inductores de actuación que se tenían contemplado para alcanzar las metas en los indicadores de resultado son los apropiados, mediante la verificación de si están generando los resultados deseados;
- ✓ **Equipo de solución de problemas:** este es el último elemento para la formación estratégica. Un equipo que generará un proceso de solución de problemas en donde se analizará y aprenderá de los datos la actuación para luego adaptar la estrategia a condiciones y temas contingentes. Este equipo deber ser interdisciplinario evitando la tendencia a una especialización funcional y se deben establecer reuniones de forma continua. (Págs. 23-25)

1.2.5 Objetivos estratégicos

Citando a Solórzano Jácome (2014, pág. 15) refiere que:

El objetivo estratégico es lo que se desea lograr, es un aspecto relevante para la organización ya que al llevarlo a cabo se aporta en el desarrollo de la estrategia, apoyando al logro de la visión organizacional. Es necesario que al momento de establecer los objetivos se analice que están encaminados a la consecución de la estrategia, caso contrario se tendrá un instrumento que solo recoge indicadores, cuando en realidad el BSC es una herramienta de gestión enfocada a la implementación de la estrategia.

“Son objetivos estratégicos importantes que representan el cambio a una situación mejor, impulsan a lograr el éxito de la estrategia. Estos objetivos son seguidos por indicadores financieros y de desempeño”. (Defaz Jami & Galarza Mera , 2016, pág. 27)

En otras palabras, se puede deducir que los objetivos estratégicos es lo que la organización desea lograr, es decir es un paso entre la visión y la misión, por ende, deben ser definidos de forma clara, precisa, comprensible, coherentes, medibles y alcanzables, para su acatamiento se debe determinar el tiempo en el que se pretende cumplirlos.

1.2.6 Desempeño financiero

Como plantea Valdés Gómez (2005, pág. 5) “el desempeño financiero es el resultado de acciones operacionales, y el éxito financiero debería ser la consecuencia lógica de hacer bien lo básico”.

El Balanced ScoreCard controla y evalúa cada uno de los departamentos, el mismo que permitirá conocer el desempeño de la empresa u organización por medio de indicadores financieros.

Balanced ScoreCard es un conjunto de mediciones que entrega a los altos ejecutivos una visión rápida pero integral del negocio, incluye indicadores financieros que dan cuenta de los resultados de acciones ya tomadas. Y los complementa con indicadores operacionales sobre satisfacción de los clientes, procesos internos y actividades de innovación y mejoramiento al interior de la organización; indicadores que son los impulsores del desempeño financiero futuro. (Valdés Gómez, 2005, pág. 1)

Podemos deducir que el desempeño financiero es el resultado de las acciones tomadas en función a los objetivos estratégicos, por medio de los distintos indicadores

financieros se puede realizar una evaluación exhaustiva, el cual permitirá conocer la realidad de la empresa u organización y a su vez se podrá conocer su desempeño financiero, siendo que fuese negativo el resultado se conseguirá adoptar nuevas medidas que beneficien el desempeño financiero.

1.2.7 Indicadores de gestión

Beltrán Jaramillo (1998) señala que:

Los indicadores de gestión se convierten en los “signos vitales” de la organización, y su continuo monitoreo permite establecer las condiciones e identificar los diversos síntomas que se derivan del desarrollo normal de las actividades. Tal como los signos vitales, son pocos y brindan información de acerca de los factores fundamentales del funcionamiento del cuerpo humano, en una organización, también se debe contar con el mínimo número posible de indicadores que nos garanticen contar con información constante, real y precisa sobre aspectos tales como la efectividad, la eficacia, la eficiencia, la productividad, la calidad, la ejecución presupuestal, la incidencia de la gestión, todos los cuales contribuye el conjunto de signos vitales de la organización. (pág. 5)

Los Indicadores de Gestión resultan ser una manifestación de los objetivos estratégicos de una organización a partir de su Misión, resultan de la necesidad de asegurar la integración entre los resultados operacionales y estratégicos de la empresa, como también refleja la estrategia corporativa a todos los empleados. La estrategia en mencion no es más que el plan o camino a seguir para lograr la misión.

Podemos deducir que los indicadores de gestión son un instrumentos necesario para el diseño del Balanced ScoreCard, pues permite realizar una evaluación cuantitativa del desempeño de la organización, y a su vez se pueden detectar factores críticos en los procesos que influjan en el cumplimiento de los objetivos estratégicos. Su empleo oportuno y correcto admitirá tener conocimiento de áreas críticas que requieran de cambios o reestructuración de procesos o actividades, como también estable un control eficiente en todo lo referente a la organización, su importancia radica por la necesidad de predecir o tomar decisiones en función a resultados obtenidos, estos sean positivos o negativos, todo dependera al desempeño financiero.

El Balanced Scorecar proporciona una visión global del comportamiento de la organización, por ello el uso de los indicadores de gestión es primordial para cada una

de las perspectivas como son: financiera, clientes, procesos internos y el aprendizaje y crecimiento, su evaluación requerirá de indicadores que faciliten dicho análisis.

A continuación, se describen indicadores de gestión que permiten la evaluación de las perspectivas del modelo Balanced ScoreCard:

1.2.7.01 Perspectiva financiera

Tabla N° 5. Indicadores de Gestión – Perspectiva Financiera

Índice	Objetivo	Indicadores más comunes	Forma de cálculo
Crecimiento	Crecimiento de las ventas	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Porcentaje de crecimiento de ventas ▪ Beneficio neto 	$(\text{Ventas del periodo actual} - \text{ventas del periodo anterior}) / \text{ventas del periodo anterior}$
Solvencia	<p>Mejorar capacidad de enfrentar obligaciones a corto plazo</p> <p>Mantener el nivel de endeudamiento</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Capital de trabajo neto ▪ Razón de endeudamiento 	<p>Activos corrientes – Pasivos corrientes</p> <p>$(\text{Total pasivo} / \text{Total activo}) * 100$</p>
Rentabilidad	Aumentar la rentabilidad del capital	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Rendimiento sobre el patrimonio (ROE) ▪ Tasa de retorno sobre la inversión ▪ Valor económico agregado (EVA) ▪ Margen de utilidad neta 	<p>$(\text{ROE del periodo actual} / \text{ROE del periodo anterior}) - 1$</p> <p>Utilidad obtenida en relación a la inversión realizada</p> <p>Beneficios - Costo de financiación de capital</p> <p>$\text{Utilidad neta} / \text{ventas netas} * 100$</p>
Sostenibilidad	Disminución de los costes totales/ costos operativos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Porcentaje de variación de los costos de producción ▪ Rotación de inventario 	<p>$(\text{Costos de producción del periodo actual} / \text{costos de producción del periodo anterior}) - 1$</p> <p>$\text{Costo de ventas} / \text{Inventario}$</p>

	Efectividad de la rotación del inventario Aumentar liquidez	▪ Ciclo de efectivo	Fecha de pago a proveedores – fecha de cobro a clientes
--	--	---------------------	--

Fuente: Argüello Solano & Quesada López (2015, pág. 112)

1.2.7.02 Perspectiva clientes

Tabla N° 6. Indicadores de Gestión – Perspectiva Clientes

Índice	Objetivo	Indicadores más comunes	Forma de cálculo
Satisfacción	Aumentar satisfacción de los clientes Capacidad de respuesta a las entregas urgente	▪ Porcentaje de satisfacción de los clientes ▪ Porcentaje de pedidos urgentes resueltos	(Clientes no satisfechos/ total clientes) * 100 (Pedidos urgentes resueltos/ total de pedidos urgentes) * 100
Cuota de mercado	Retener a los clientes actuales Atraer clientes nuevos	▪ Porcentaje de retención de clientes ▪ Porcentaje de clientes nuevos	Cantidad de clientes que vuelven a comprar/Total de clientes Clientes nuevos/Total de clientes
Creación de valor para el cliente	Mejorar imagen	▪ Presencia en la Web	Número de visitantes en la Web

Fuente: Argüello Solano & Quesada López (2015, pág. 113)

1.2.7.03 Perspectiva Proceso Interno

Tabla N° 7. Indicadores de Gestión – Perspectiva Proceso Interno

Índice	Objetivo	Indicadores más comunes	Forma de cálculo
Calidad	Disminuir el nivel de productos rechazados Responder de forma oportuna a los clientes	▪ Porcentaje de rechazos de productos ▪ Porcentaje mensual de respuestas a tiempo. ▪ Tiempo de respuesta de solicitudes del cliente	Cantidad de productos descartados/producción total

	Reducir el tiempo de respuesta		Fecha y hora de la toma del pedido Fecha y hora de la entrega del pedido
Productividad	Aumentar producción	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Producción por empleado ▪ Capacidad instalada 	Volumen de producción / empleado Cantidad de bienes y servicios por unidad de tiempo
Innovación	Introducir nuevos productos/servicios al mercado	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Porcentaje de nuevos productos/servicios ▪ Porcentaje de recursos invertidos en investigación y desarrollo ▪ Porcentaje de ventas provenientes de nuevos productos/servicios 	Nuevos productos introducidos al mercado / Productos de mayor rotación (Gasto en I&D/ utilidad Neta) * 100 (Ventas de productos/servicios / Ventas totales) * 100
Servicio Post venta	Mejorar el servicio post venta	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cantidad de quejas ▪ Porcentaje de devoluciones de productos defectuosos ▪ Porcentaje de solicitudes resueltas en una sola visita 	(Respuestas desfavorables/ total respuestas) * 100 Productos defectuosos / cantidad de productos despachados Solicitudes resueltas en una sola visita/total de solicitudes
Gestión de la cadena de suministro	Eficiencia de la cadena de suministro	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tiempo de ciclo total de la cadena de suministro 	Tiempo total para satisfacer un pedido si todos los niveles de inventario son cero

Fuente: Argüello Solano & Quesada López (2015, págs. 112-113)

1.2.7.04 Perspectiva aprendizaje y crecimiento

Tabla N° 8. Indicadores de Gestión – Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento

Índice	Objetivo	Indicadores más comunes	Forma de cálculo
Gestión del personal	Incremento en capacitación Mejora en la satisfacción del personal Retención de Empleados Mejorar el desempeño del personal	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tiempo dedicado a capacitaciones ▪ Porcentaje de satisfacción del personal ▪ Rotación del personal ▪ Calificación positiva de empleados 	<p>Cantidad de horas por empleado, dedicadas a capacitación</p> <p>(Empleados satisfechos total empelados) * 100</p> <p>(Cantidad de renuncias/total empleados) * 100</p> <p>Calificación del empleado en el periodo actual – Calificación del empleado en el periodo anterior</p>
Tecnologías de la información	Automatización procesos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Porcentaje de procesos Automatizados ▪ Nivel de actualización de la tecnología utilizada 	<p>Procesos automatizados / total de procesos</p> <p>% de las ventas destinado a la compra y actualización de tecnología utilizada</p>

Fuente: Argüello Solano & Quesada López (2015, pág. 114)

CAPÍTULO II

METODOLOGÍA

2.1 Modalidad de la investigación

La modalidad de investigación del presente del proyecto integrador será:

- Investigación de campo y;
- Investigación de documental

Investigación de campo

Se utilizará la investigación de campo, puesto que esta modalidad permite obtener información proporcionada de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chibuleo Cía. Ltda., a su vez se empleará la investigación exploratoria y descriptiva, las que admitirá conocer las características, comportamientos, funcionamiento de las diferentes áreas y la situación actual de la institución.

Investigación documental

De igual forma se usará la investigación documental en el cual se realizará una revisión biblioGráfico en libros, artículos científicos, tesis y ensayos, de igual forma se requerirá toda la información necesaria de la cooperativa de Ahorro y Crédito Chibuleo Ltda., en donde se podrá identificar objetivos, procesos, procedimientos internos, indicadores, y todo lo referente a la entidad y los encargados del seguimiento de los mismos.

2.2 Método de investigación

Los métodos aplicados en este estudio serán:

- Analítico-sintético e;
- Inductivo-deductivo

Método analítico-sintético

El método analítico-sintético consta de la segregación de la información que la cooperativa proporciona, para su correspondiente análisis y verificación. Dicho examen permitirá conocer la situación actual de la entidad financiera en función a sus objetivos institucionales.

Método inductivo- deductivo

Mediante el método inductivo se podrá llegar a conclusiones generales a nivel global de la cooperativa, las técnicas de evaluación permitirán su indagación, mientras que lo deductivo nace a raíz de asumir los datos aceptados como válidos, es decir se da por válida la información y los datos que la cooperativa proporciona y se deduce la situación actual de la entidad financiera.

2.3 Recolección de la información

La recolección de la información se realizará por medio de una visita in-situ donde se utilizarán las técnicas de la entrevista y la observación por medio de una ficha de observación, la cual se desarrollará por cada una de las perspectivas con preguntas cerradas dirigida a gerencia y los jefes departamentales de la institución.

- **Base de datos:** Hojas de cálculo de Excel

2.4 Tratamiento de la información

2.4.1 Tipo Cualitativo

Es de tipo cualitativo porque la información se obtendrá a través de entrevistas y fichas de observación, con el fin de recabar todos los datos necesarios que permitan el diseño del Balanced ScoreCard como modelo estratégico.

2.4.2 Tipo Cuantitativo

De tipo cuantitativo porque se procederá a recolectar y examinar datos en valor monetario que se obtendrán de la entidad financiera, los cuales se calcularán por medio de indicadores de gestión para un adecuado análisis de la institución y posterior diseño.

2.5 Fases de la aplicación de la metodología

- 1) Fase de diagnóstico
- 2) Diseño del modelo estratégico
- 3) Análisis de la funcionalidad del modelo

1. Fase de diagnóstico

Inicia con la fase de diagnóstico, el cual consta de un examen cualitativo por medio de una visita in situ donde se utilizara las técnicas de la entrevista y la observación por medio de una ficha de observación, la cual se desarrollara por cada una de las perspectivas con preguntas cerradas dirigida a la gerencia y los jefes departamentales de la institución y en el cuantitativo se procederá a recolectar y examinar datos que se obtendrá de la entidad financiera como estados financieros, procesos internos, clientes, socios y talento humano, entre otros, los cuales contribuyan a establecer la existencia de factores que influyan en el cumplimiento de los objetivos estratégicos y por ende la gestión empresarial actual de la institución.

2. Diseño del modelo estratégico

Posterior al relevamiento de la información y en función al examen de la misma, se procederá al diseño del modelo estratégico, donde se definirán los indicadores de gestión que se utilizará para analizar dichos datos por cada una de las perspectivas del Balanced ScoreCard según sea necesario, para finalmente poder establecer resultados.

3. Análisis de la implementación del modelo

Al término del diseño del Balanced ScoreCard y en relación con los resultados obtenidos, se procederá a la demostración de la funcionalidad del modelo estratégico propuesto actuando de forma conjunta con las actividades financieras que contribuyan el direccionamiento de la cooperativa de Ahorro y Crédito Chibuleo Ltda., y la consecución de los objetivos con visión al crecimiento financiero.

CAPÍTULO III

DESARROLLO

3.1 Fase diagnóstico

3.1.1 Análisis financiero

3.1.1.01 Cobertura patrimonial de activos

Tabla N° 9. Suficiencia patrimonial

SUFICIENCIA PATRIMONIAL		
PATRIMONIO + RESULTADOS	\$ 22,585,582.85	474.10%
ACTIVOS INMOBILIZADOS NETOS	\$ 4,763,846.98	

Elaborado por: Yanchapanta K, (2020)

Definición. – “Mide la proporción del patrimonio efectivo frente a los activos inmovilizados. A una mayor cobertura patrimonial de activos significa una buena posición” (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, 2017, pág. 3).

Análisis. – La suficiencia patrimonial es un indicador que mide la proporción del patrimonio efectivo en relación con los activos inmovilizados, de acuerdo al análisis se deduce un 474.10%, es decir que cuenta con una buena posición y la cartera improductiva y otros activos inmovilizados son menores.

3.1.1.02 Índices de morosidad

Tabla N° 10. Morosidad bruta total

MOROSIDAD BRUTA TOTAL		
CARTERA IMPRODUCTIVA	\$ 3,669,845.77	2.49%
CARTERA BRUTA	\$ 147,437,263.04	

Elaborado por: Yanchapanta K, (2020)

Definición. – “Mide el porcentaje de la cartera improductiva frente al total de la cartera (proporción de la cartera que se encuentra en mora). Los ratios de morosidad se calculan para el total de la cartera bruta y por línea de crédito” (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, 2017, pág. 7).

Análisis. – La morosidad bruta total en relación de la cartera improductiva con la cartera bruta refleja un 2.49%, en el cual se deduce que su correspondencia es muy baja, es decir que la institución tiene una buena recuperación de la cartera lo que excluye de graves problemas a corto plazo.

Tabla N° 11. Morosidad cartera comercial

MOROSIDAD CARTERA COMERCIAL		
CARTERA IMPRODUCTIVA COMERCIAL	\$ 0.00	0.00%
CARTERA BRUTA COMERCIAL	\$ 0.00	

Elaborado por: Yanchapanta K, (2020)

Definición. – “Indica el retraso o incumplimiento de pago y se mide a través del porcentaje de la cartera improductiva comercial prioritario frente al total cartera bruta comercial prioritario” (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, 2017, pág. 8).

Análisis. - La morosidad de la cartera comercial en relación de la cartera improductiva comercial con la cartera bruta comercial refleja un 0.00%, en el cual se deduce que su correspondencia es nula, es decir que la institución posee una excelente recuperación de la cartera comercial o a su el otorgamiento de crédito comerciales es mínimo.

Tabla N° 12. Morosidad cartera de consumo prioritario

MOROSIDAD DE CARTERA DE CONSUMO PRIORITARIO		
CARTERA IMPRODUCTIVA CONSUMO	\$ 649,156.85	1.96%
CARTERA BRUTA CONSUMO	\$ 33,079,145.04	

Elaborado por: Yanchapanta K, (2020)

Tabla N° 13. Morosidad cartera de consumo ordinario

MOROSIDAD CARTERA CONSUMO ORDINARIO		
CARTERA IMPRODUCTIVA CONSUMO	\$ 23,396.36	0.40%
CARTERA BRUTA CONSUMO	\$ 5.757.386.48	

Elaborado por: Yanchapanta K, (2020)

Definición. –“Indica el retraso o incumplimiento de pago y se mide a través del porcentaje de la cartera improductiva consumo prioritario frente al total cartera bruta consumo prioritario.” (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, 2017, pág. 8).

Análisis. - La morosidad de la cartera de consumo prioritario u ordinario de acuerdo con sus variables cartera improductiva y cartera bruta reflejan que la morosidad de consumo prioritario es de 1.96% y el consumo ordinario es de 0.40%, lo que quiere decir que manejan una buena recuperación de la cartera, sin embargo, es importante encontrar mecanismos que le permitan disminuir aún más su índice y en consecuencia la institución a podrá estar aún más estable.

Tabla N° 14. Morosidad cartera vivienda

MOROSIDAD CARTERA VIVIENDA		
CARTERA IMPRODUCTIVA VIVIENDA	\$ 0.00	0.00%
CARTERA BRUTA VIVIENDA	\$ 0.00	

Elaborado por: Yanchapanta K, (2020)

Definición. –“Indica el retraso o incumplimiento de pago y se mide a través del porcentaje de la cartera improductiva inmobiliaria frente al total cartera bruta inmobiliaria” (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, 2017, pág. 9).

Análisis. - La morosidad de la cartera de vivienda o inmobiliario en relación con la cartera improductiva vivienda y la cartera bruta refleja un 0.00%, lo que quiere decir que la recuperación de cartera es muy buena o a su vez el otorgamiento de crédito es mínimo o nulo.

Tabla N° 15. Morosidad cartera microcrédito

MOROSIDAD CARTERA MICROCRÉDITO		
CARTERA IMPRODUCTIVA MICROCRÉDITO	\$ 2,997,292.56	2.85%
CARTERA BRUTA MICROCRÉDITO	\$ 104,930,885.75	

Elaborado por: Yanchapanta K, (2020)

Definición. –“Indica el retraso o incumplimiento de pago y se mide a través del porcentaje de la cartera improductiva microcrédito frente al total cartera bruta microcrédito.” (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, 2017, pág. 9).

Análisis. - La morosidad de la cartera de microcrédito de acuerdo con la cartera improductiva microcrédito y la cartera bruta refleja un 2.85%, lo que quiere decir que la recuperación de cartera es muy buena, pero es importante encontrar mecanismos que le permitan disminuir aún más su índice y en consecuencia la institución a podrá estar y mantenerse estable.

3.1.1.03 Cobertura de cartera improductiva

Tabla N° 16. Cobertura de provisiones para la cartera improductiva

COBERTURA DE PROVISIONES PARA LA CARTERA IMPRODUCTIVA		
PROVISIONES	\$ 5,713,829.49	155.70%
CARTERA CRÉDITO IMPRODUCTIVA	\$ 3,669,845.77	

Elaborado por: Yanchapanta K, (2020)

Definición. –“Mide el nivel de protección que la entidad asume ante el riesgo de cartera morosa. La relación mientras más alta es mejor. Las ratios de cobertura se calculan para el total de la cartera improductiva bruta y por línea de crédito.” (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, 2017, pág. 12).

Análisis. – La cobertura de la cartera de créditos improductiva en relación de las provisiones y la cartera improductiva es de 155.70%, es decir que cuenta con una sobresaliente provisión en función al tamaño de la cartera con problemas de incobrabilidad, a su vez es importante que se encuentre opciones de recuperación de la misma para no recurrir a la provisión existente.

Tabla N° 17. Cobertura de cartera comercial improductiva

COBERTURA DE CARTERA COMERCIAL IMPRODUCTIVA		
PROVISIONES CARTERA COMERCIAL	\$ 0.00	0.00%
CARTERA IMPRODUCTIVA COMERCIAL	\$ 0.00	

Elaborado por: Yanchapanta K, (2020)

Definición. –“Determina la proporción de la cartera de crédito comercial y prioritario que registra problemas de incobrabilidad que se encuentran cubierta por provisiones.” (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, 2017, pág. 13)

Análisis. – La cobertura de la cartera comercial improductiva en relación de las provisiones y la cartera comercial improductiva es de 0.00%, es decir que la institución no otorgo créditos de este tipo o a su vez la cartera de créditos es excelente y esta de exenta de morosidad.

Tabla N° 18. Cobertura de cartera consumo comercial improductiva

COBERTURA DE CARTERA CONSUMO PRIORITARIA IMPRODUCTIVA		
PROVISIONES CARTERA CONSUMO	\$ 649,156.85	162.48%
CARTERA IMPRODUCTIVA CONSUMO	\$ 1,054,765.86	

Elaborado por: Yanchapanta K, (2020)

Tabla N° 19. Cobertura de cartera consumo ordinaria improductiva

COBERTURA DE CARTERA CONSUMO ORDINARIA IMPRODUCTIVA		
PROVISIONES CARTERA CONSUMO	\$ 115,010.42	491.57%
CARTERA IMPRODUCTIVA CONSUMO	\$ 23,396.36	

Elaborado por: *Yanchapanta K, (2020)*

Definición. –“Determina la proporción de la cartera de crédito consumo prioritario que registra problemas de incobrabilidad que se encuentra cubierta por provisiones.” (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, 2017, pág. 13).

Análisis. – La cobertura de la cartera consumo improductiva de acuerdo con sus variables provisiones y la cartera consumo improductiva podemos analizarla de manera prioritaria y ordinaria, según nuestro análisis la prioritaria es de 162.48% y 491.57%, podemos decir que cuenta con una sobresaliente provisión en función al tamaño de la cartera con problemas de incobrabilidad, a su vez es importante que se encuentre opciones de recuperación de la misma para no recurrir a la provisión existente.

Tabla N° 20. Cobertura de cartera vivienda ordinaria improductiva

COBERTURA DE CARTERA VIVIENDA IMPRODUCTIVA		
PROVISIONES CARTERA VIVIENDA	\$ 0.00	0.00%
CARTERA IMPRODUCTIVA COMERCIAL	\$ 0.00	

Elaborado por: *Yanchapanta, Karina (2020)*

Definición. –“Determina la proporción de la cartera de crédito inmobiliario que registra problemas de incobrabilidad en la entidad” (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, 2017, pág. 14).

Análisis. – La cobertura de la cartera vivienda improductiva en relación de las provisiones y la cartera vivienda improductiva es de 0.00%, es decir que la institución no otorgo créditos de este tipo o a su vez la cartera de créditos es excelente y esta de exenta de morosidad.

Tabla N° 21. Cobertura de cartera microcrédito improductiva

COBERTURA DE CARTERA MICROCRÉDITO IMPRODUCTIVA		
PROVISIONES CARTERA MICROCRÉDITO	\$ 4,544,053.21	151.61%
CARTERA IMPRODUCTIVA MICROCRÉDITO	\$ 2,997,292.56	

Elaborado por: *Yanchapanta K, (2020)*

Definición. –“Determina la proporción de la cartera de microcrédito que registra problemas de incobrabilidad que se encuentra cubierta por provisiones.” (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, 2017, pág. 14).

Análisis. – La cobertura de la cartera microcrédito improductiva en relación con sus variables provisiones y la cartera microcrédito improductiva es de 151.61%, es decir que cuenta con una sobresaliente provisión en función al tamaño de la cartera con problemas de incobrabilidad, a su vez es importante que se encuentre opciones de recuperación de la misma para no recurrir a la provisión existente

3.1.1.04 Eficiencia microeconómica

Tabla N° 22. Gastos de operación / Margen financiero

GASTOS DE OPERACION / MARGEN FINANCIERO		
GASTOS DE OPERACION	\$ 10,369,060.72	83.04%
MARGEN FINANCIERO	\$ 12,486,279.97	

Elaborado por: Yanchapanta K, (2020)

Definición. –“Establece el nivel de absorción de los egresos operacionales en los ingresos proveniente de la gestión operativa.” (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, 2017, pág. 18).

Análisis. – La relación de los gastos de operación con el margen financiero y posterior al análisis se deduce en un 83.04%, esto quiere decir que la entidad no genera ingresos altamente superiores para cubrir los gastos de operativos, por consiguiente, se establece optar por nuevas medidas que le permita a la institución mejorar sus ingresos para cubrir con todos sus gastos de forma acertada.

Tabla N° 23. Gastos de operación / Total activo promedio

GASTOS DE OPERACION / TOTAL ACTIVO PROMEDIO		
GASTOS DE OPERACION	\$ 10,369,060.72	6.65%
TOTAL ACTIVO PROMEDIO	\$ 155,890,016.78	

Elaborado por: Yanchapanta K, (2020)

Definición. – “Establece el nivel de absorción de los egresos operacionales de los ingresos provenientes de la gestión operativa” (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, 2017, pág. 18).

Análisis. – La relación de los gastos de operación con el total del activo promedio y posterior al análisis se deduce en un 6.65%, esto quiere decir que la entidad está

destinando recursos en menor cantidad para la administración de los activos de la institución.

Tabla N° 24. Gastos de personal / Activo promedio

GASTOS DE PERSONAL / ACTIVO PROMEDIO		
GASTOS DE PERSONAL	\$ 10,369,060.72	3.34%
TOTAL ACTIVO PROMEDIO	\$ 155,890,016.78	

Elaborado por: Yanchapanta K, (2020)

Definición. – “Mide la proporción de gastos de personal implícito utilizados en la administración y manejo de los activos” (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, 2017, pág. 19).

Análisis. – La relación de los gastos de personal con el total del activo promedio y posterior al análisis se deduce en un 3.34%, esto quiere decir que la entidad está destinando en menor cantidad recursos en el personal para la administración de los activos de la institución.

3.1.1.05 Estructura y calidad de activos

Tabla N° 25. Activos productivos / Pasivos con costo

ACTIVOS PRODUCTIVOS / PASIVOS CON COSTO		
ACTIVOS PRODUCTIVOS	\$ 170,504,465.56	141.11%
PASIVOS CON COSTO	\$ 149,424,666.76	

Elaborado por: Yanchapanta K, (2020)

Definición. – “Mide la eficiente utilización de pasivos con costo como fuente de productividad” (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, 2017, pág. 7).

Análisis. – De acuerdo con la relación de los activos productivos con el pasivo con costo y posterior al análisis se deduce en un 141.11%, esto quiere decir que la entidad tiene una alta relación entre las variables, las mismas que le permiten ser muy eficientes en la colocación de recursos captados.

Tabla N° 26. Activos productivos / Pasivos con costo

ACTIVOS PRODUCTIVOS / TOTAL ACTIVOS		
ACTIVOS PRODUCTIVOS	\$ 170,504,465.56	96.58%
TOTAL ACTIVOS	\$ 176,535,400.30	

Elaborado por: Yanchapanta K, (2020)

Definición. – “Mide la calidad de las colocaciones o la proporción de activos que generan rendimientos.” (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, 2017, pág. 6).

Análisis. – De acuerdo con la relación de los activos productivos con el total activo y posterior al análisis se deduce en un 96.58%, esto quiere decir que la entidad tiene una alta relación entre las variables, las mismas que le permiten ser eficientes en la colocación de créditos en el mercado.

3.1.1.06 Rentabilidad

Tabla N° 27. Resultados del ejercicio / Patrimonio promedio

RESULTADOS DEL EJERCICIO / PATRIMONIO PROMEDIO		
RESULTADOS DEL EJERCICIO	\$ 1,756,953.47	9.21%
PATRIMONIO – RESULTADO DEL EJERCICIO	\$ 19,071,675.91	

Elaborado por: Yanchapanta K, (2020)

Definición. – “Mide el nivel de retorno generado por el patrimonio invertido por los accionistas de la entidad financiera” (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, 2017, pág. 19).

Análisis. – De acuerdo con la relación de los resultados del ejercicio con el patrimonio – resultados del ejercicio, posterior al análisis se deduce en un 9.21%, esto quiere decir que la entidad tiene una baja relación entre las variables, las mismas que si no se plantean y ejecutan nuevas alternativas de mejora la institución no logrará cubrir la remuneración de sus accionistas.

Tabla N° 28. Resultados del ejercicio / Activo promedio

RESULTADOS DEL EJERCICIO / ACTIVO PROMEDIO		
RESULTADOS DEL EJERCICIO	\$ 1,756,953.47	1.00%
TOTAL ACTIVO	\$176,535,400.30	

Elaborado por: Yanchapanta K, (2020)

Definición. – “Mide el retorno generado por el activo. Es una medida de eficacia en el manejo de los recursos de la entidad” (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, 2017, pág. 20).

Análisis. – De acuerdo con la relación de los resultados del ejercicio con el total activo, posterior al análisis se deduce en un 9.21%, esto quiere decir que la entidad tiene una baja relación entre las variables, las mismas que si no se plantean y ejecutan nuevas

alternativas de mejora la institución no podrá generar los suficientes ingresos que permitan el fortalecimiento del patrimonio.

3.1.1.07 Liquidez

Tabla N° 29. Fondos Disponibles / Total Depósitos a Corto Plazo

FONDOS DISPONIBLES / TOTAL DEPOSITOS A CORTO PLAZO		
FONDOS DISPONIBLES	\$ 16,713,002.45	26.75%
TOTAL DEPOSITOS A CORTO PLAZO	\$ 62,470,258.42	

Elaborado por: Yanchapanta K, (2020)

Definición. –“Refleja la Liquidez que posee cada entidad, con el uso de dos cuentas fundamentales que son la cantidad de fondos disponibles sobre los depósitos a corto plazo. En la cual se mide la capacidad de responder a obligaciones inmediatas.”(Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, 2017, pág. 28).

Análisis. – De acuerdo con la relación de los fondos disponibles con el total de depósitos a corto plazo y posterior al análisis se deduce en un 26.75%, esto quiere decir que la entidad tiene una alta capacidad de responder a los requerimientos de efectivo inmediatos por parte sus depositantes (socios y clientes) o requerimientos de encaje.

3.1.1.08 Solvencia

Tabla N° 30. Solvencia Patrimonial

SOLVENCIA PATROMONIAL		
CAPITAL REGULADOR	\$ 2,722,301.86	13.07%
PATRIMONIO TÉCNICO CONSTITUIDO	\$ 20,828,629.38	

Elaborado por: Yanchapanta K, (2020)

Definición. – Este indicador mide el grado de compromiso del patrimonio para con los acreedores de la empresa. No debe entenderse como que los pasivos se puedan pagar con patrimonio, puesto que, en el fondo, ambos constituyen un compromiso para la empresa. (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, 2017, pág. 5).

Análisis. – De acuerdo con la relación del capital regulador con el patrimonio técnico constituido y posterior al análisis se deduce en un 13.07%, esto quiere decir que la entidad posee una solvencia no tan significativa, a su vez se puede encontrar mecanismos y estrategias que le permitan mejorar su solvencia a corto plazo a partir de tomar nuevas decisiones en beneficio de la entidad.

3.1.2 Socios y clientes

Según la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chibuleo Ltda (2020) sus productos financieros son los siguientes:

- **Ahorro Normal.** - Es una cuenta de Ahorro a la vista dirigido a personas naturales, donde los fondos existentes son de disponibilidad inmediata.
- **Ahorro Fácil.** - Es una cuenta de Ahorro a la vista, que permite ahorrar sin necesidad de ser socios de la institución.
- **Ahorro Corporativo.** - Es una cuenta de ahorros a la vista de disponibilidad inmediata direccionadas para las entidades que integran el sistema financiero de la economía popular y solidaria, empresas públicas, privadas, organizaciones, gremios asociaciones legalmente constituidas.
- **Ahorro Básico.** - Es un contrato de depósito a la vista que permite a una persona natural acceder a servicios financieros.
- **Ahorro Programado.** - Es una cuenta que permite incrementar los Ahorros para proyectos a mediano o largo plazo, con depósitos fijos mensuales.

La COAC Chibuleo Cía. Ltda. a través del tiempo ha llevado un crecimiento financiero muy significativo gracias a la aceptación y credibilidad de sus socios y clientes. Por ello, a continuación, podemos detallar el número de socios y clientes que la entidad posee.

Tabla N° 31. Análisis Socios - Clientes

SOCIOS	AHORRO NORMAL	77036	70.89%
CLIENTES	AHORRO FACIL	25819	23.76%
	AHORRO CORPORATIVO	244	0.22%
	AHORRO BASICO	3768	3.47%
	AHORRO PROGRAMADO	1806	1.66%
TOTAL GENERAL		108673	100%

Elaborado por: Yanchapanta K, (2020)

Podemos deducir que el producto con más concentración en relación al total de socios y clientes, es Ahorro Normal con 77036 socios con un 70,89%, sus socios lo prefieren

debido a varias ventajas que este producto posee, su principal característica es que les permite acceder a créditos de acuerdo a su capacidad de pago.

Mientras que, en correlación con los clientes, existe una mayor participación en Ahorro Fácil con 25819 clientes con un 23,76%, a diferencia que el Ahorro Corporativo que solo posee 244 clientes con un 0,22%.

3.1.3 Créditos

De acuerdo al análisis previo de socios y clientes, se establece los servicios que la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chibuleo Ltda (2020) ofrece, como son:

- ✚ **Microcrédito.** - Adquisición de bienes, servicios y gastos relacionados para actividades productivas.
- ✚ **Crédito de Consumo.** - Adquisición de bienes y servicios o gastos no relacionados para actividades productivas.
- ✚ **Crediamigo Transportista.** - Cambio de unidad, mantenimiento vehicular, unificación de obligaciones financieras, arreglo de vivienda, compra de terreno, gastos legales, otros que puedan ser validados de acuerdo a nuestra política de crédito.
- ✚ **Crediamigo Agrícola y Ganadero.** - Inicio de siembra, compra de insumos, construcción o mantenimiento de invernaderos. Compra de animales, engordes, producción de leche, etc.
- ✚ **Crediamigo Empresario.** - Financiamiento del capital de trabajo, costos de producción, gastos operacionales, pago proveedores.
- ✚ **Crediamigo Artesano.** - Financiamiento del capital de trabajo para producción.
- ✚ **Crediamigo Plazo Fijo.** - Solventar todas las necesidades personales y comerciales del socio.
- ✚ **Crediamigo Estudiantil.** - Cubre tus necesidades de estudios: Pregrado • Posgrado.
- ✚ **Crediamigo Venceremos.** - Satisfacer las necesidades de financiamiento de los socios de manera inmediata, ágil, segura y de fácil aplicación.
- ✚ **Crediamigo Emergente.** - Satisfacer las necesidades de financiamiento de los socios de manera inmediata, ágil, segura y de fácil aplicación.

La cooperativa posee un sin número de tipos de créditos que ofrecen a sus socios, los mismos que lo describimos en cantidad de créditos y el monto total entregados, a continuación, se lo detalla:

Tabla N° 32. Créditos Anual

CRÉDITOS	1 SEMESTRE		2 SEMESTRE	
	CANTIDAD	MONTO	CANTIDAD	MONTO
CONSUMO				
CONSUMO	826	\$ 5,872,230.41	1256	\$ 9,842,791.65
CREDIAMIGO VIP CONSUMO	4	\$ 42,500.00	65	\$ 1,164,000.00
CREO EN TI CONSUMO	27	\$ 286,980.00	39	\$ 281,105.89
MICROCRÉDITO				
MICROCREDITO	1795	\$ 9,507,933.04	3207	\$ 18,069,845.98
CREDIAMIGO VIP MICROCREDITO	89	\$ 1,225,841.68	183	\$ 2,382,564.44
CREO EN TI MICROCREDITO	75	\$ 535,975.00	148	\$ 1,101,976.64
PLAZO FIJO				
DPF	456	\$ 1,777,650.19	624	\$ 1,927,536.83
DPF VENCIMIENTO	560	\$ 1,929,834.84	637	\$ 2,267,239.73
ADMINISTRATIVOS				
CREDIAMIGO DIRECTIVO CONSUMO	1	\$ 15,000.00	0	\$ -
CREDIAMIGO NOMINA	60	\$ 282,911.20	40	\$ 231,870.93
CREDIAMIGO NOMINA EMPLEADO	27	\$ 152,800.00	21	\$ 158,957.26
OTROS				
CREDIAMIGO ARTESANO	2	\$ 35,000.00	7	\$ 39,400.00
CREDIAMIGO VENCEREMOS	37	\$ 51,675.56	57	\$ 73,386.78
CREDIAMIGO ESTUDIANTEL	13	\$ 34,935.00	10	\$ 63,500.00
CREDIAMIGO EMPRESARIO	21	\$ 1,014,287.25	31	\$ 1,193,295.19
CREDIAMIGO LEVANTATE	119	\$ 184,894.01	270	\$ 748,412.75
CREDIAMIGO SEMBRADOR	4	\$ 6,000.00	26	\$ 42,500.00
CREDIAMIGO TRANSPORTISTA	94	\$ 4,658,501.79	132	\$ 5,691,043.65
TOTAL GENERAL	4210	\$ 27,614,949.97	6753	\$ 45,279,427.72

Elaborado por: Yanchapanta K, (2020)

Además, con los datos antes descritos se puede evidenciar los créditos más solicitados por sus socios y clientes, como se presenta a continuación:

Tabla N° 33. Crédito

CRÉDITOS		
CONSUMO	2082	18.99%
CREDIAMIGO VIP CONSUMO	69	0.63%
CREO EN TI CONSUMO	66	0.60%
MICROCRÉDITO		
MICROCRÉDITO	5002	45.63%
CREDIAMIGO VIP MICROCRÉDITO	272	2.48%
CREO EN TI MICROCRÉDITO	223	2.03%
PLAZO FIJO		
DPF	1080	9.85%
DPF VENCIMIENTO	1197	10.92%
ADMINISTRATIVOS		
CREDIAMIGO DIRECTIVO CONSUMO	1	0.01%
CREDIAMIGO NOMINA	100	0.91%
CREDIAMIGO NOMINA EMPLEADO	48	0.44%
OTROS		
CREDIAMIGO ARTESANO	9	0.08%
CREDIAMIGO VENCEREMOS	94	0.86%
CREDIAMIGO ESTUDIANTIL	23	0.21%
CREDIAMIGO EMPRESARIO	52	0.47%
CREDIAMIGO LEVANTATE	389	3.55%
CREDIAMIGO SEMBRADOR	30	0.27%
CREDIAMIGO TRANSPORTISTA	226	2.06%
TOTAL GENERAL	10963	100.00%

Elaborado por: Yanchapanta K, (2020)

De acuerdo con el análisis de los tipos de créditos que ofrece la institución se deduce que se otorgaron un total de 10963 créditos, donde se puede evidenciar que existe un alto grado de concentración en los microcréditos con 5002 entregados lo que representa el 45.63% con un monto que asciende en \$ 27'577 779.02, seguido por los créditos de consumo con 2082 otorgados que representa un 18.99% con un total de \$15'715 022.06. También se consideran que los créditos con menor solicitud son el Crediamigo directivo consumo con 1 otorgado que representa el 0.01% con un valor de \$15 000.00 y el Crediamigo artesano con 9 entregados que representa un 0.08% con un valor que asciende a \$ 35,007.00.

3.1.4 Procesos internos

3.1.4.01 Apertura de cuentas de ahorro

Tabla N° 34. Diagrama de Procesos – Apertura de Cuentas de Ahorros

DEPARTAMENTO: Negocios

Proceso: Apertura de Cuentas de Ahorro

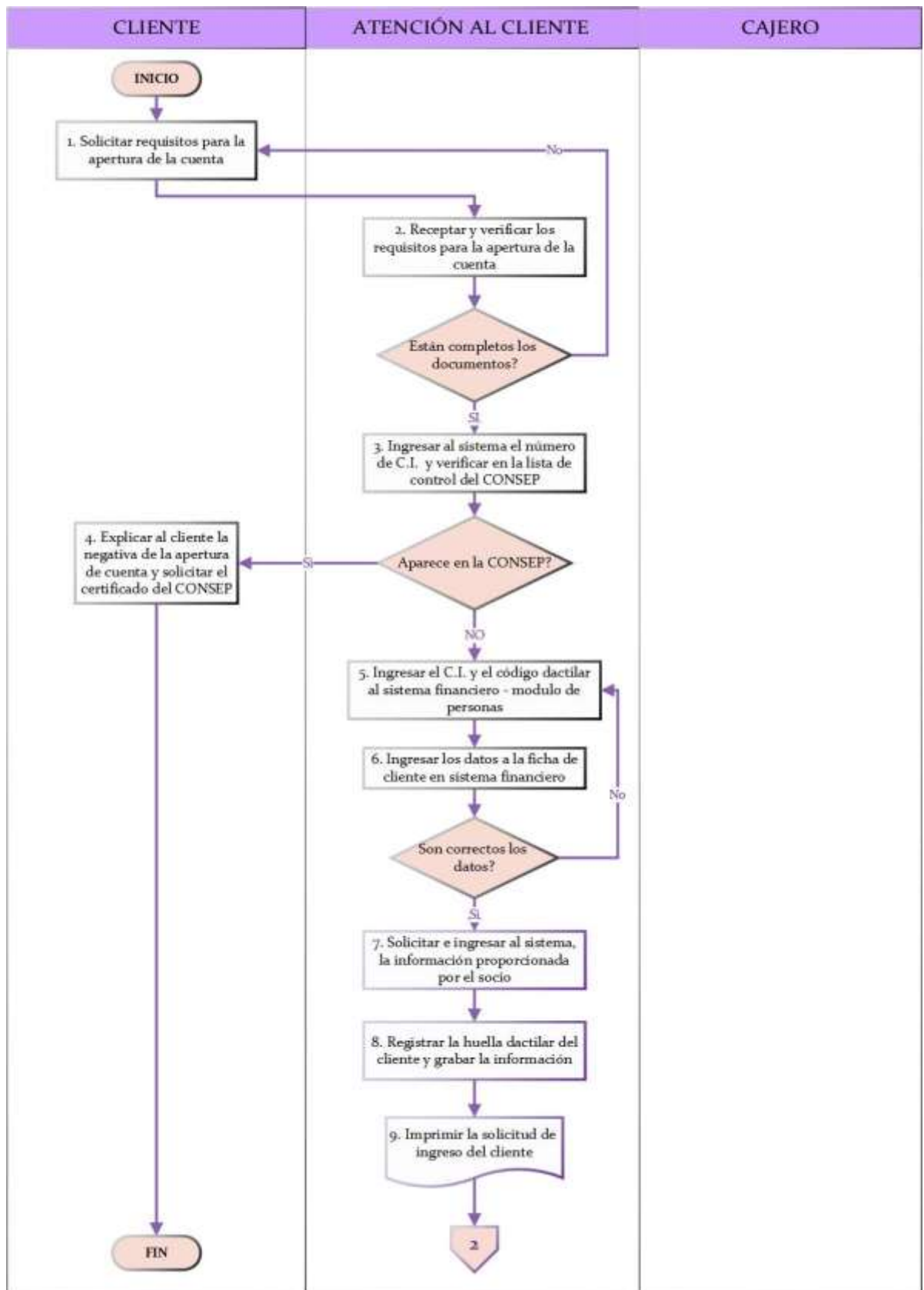
RESPONSABLE: Coordinador de productos y servicios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chibuleo Ltda.

ACTIVIDADES
1. Solicitar requerimientos para la apertura de cuenta.
2. Receptar y verificar los requisitos para la apertura de la cuenta
3. ¿Documentos completos? Si: Ingresar al sistema el número de CI. y verificar en la CONSEP No: Retornar a la actividad 1.
4. ¿Aparece en la CONSEP? Si: Explicar al cliente la negativa de la apertura de cuenta y solicitar el certificado del CONSEP y terminar el proceso. No: Ingresar el CI. y el código al sistema financiero
6. Ingresar los datos a la ficha de cliente en sistema financiero
7. ¿Datos correctos? Si: Solicitar e ingresar al sistema, la información proporcionada por el socio No: Retornar a la actividad 5
8. Registrar la huella dactilar del cliente y grabar la información
9. Imprimir y legalizar solicitar de ingreso del cliente
10. Ingresar en el módulo de clientes y crear cuenta nueva
11. Imprimir y legalizar los documentos, así como el contrato de ahorro programado ¿Acepta condiciones del contrato? No: Realizar postventa mediante un seguimiento de llamadas y retornar a la actividad 10. Si: Informar al socio acerca de todos los servicios y beneficios que ofrece la Institución
14. Dirigir al socio a ventanillas con el comprobante de apertura y el dinero del depósito inicial
15. Receptar el comprobante y dinero del depósito
16. Entrega la cartola al socio
17. Generar el reporte del día, cuadrar con los documentos y enviar al custodio
18. Fin

Elaborado: Yanchapanta K, (2020).

Fuente: COAC Chibuleo Cía. Ltda., (2020)

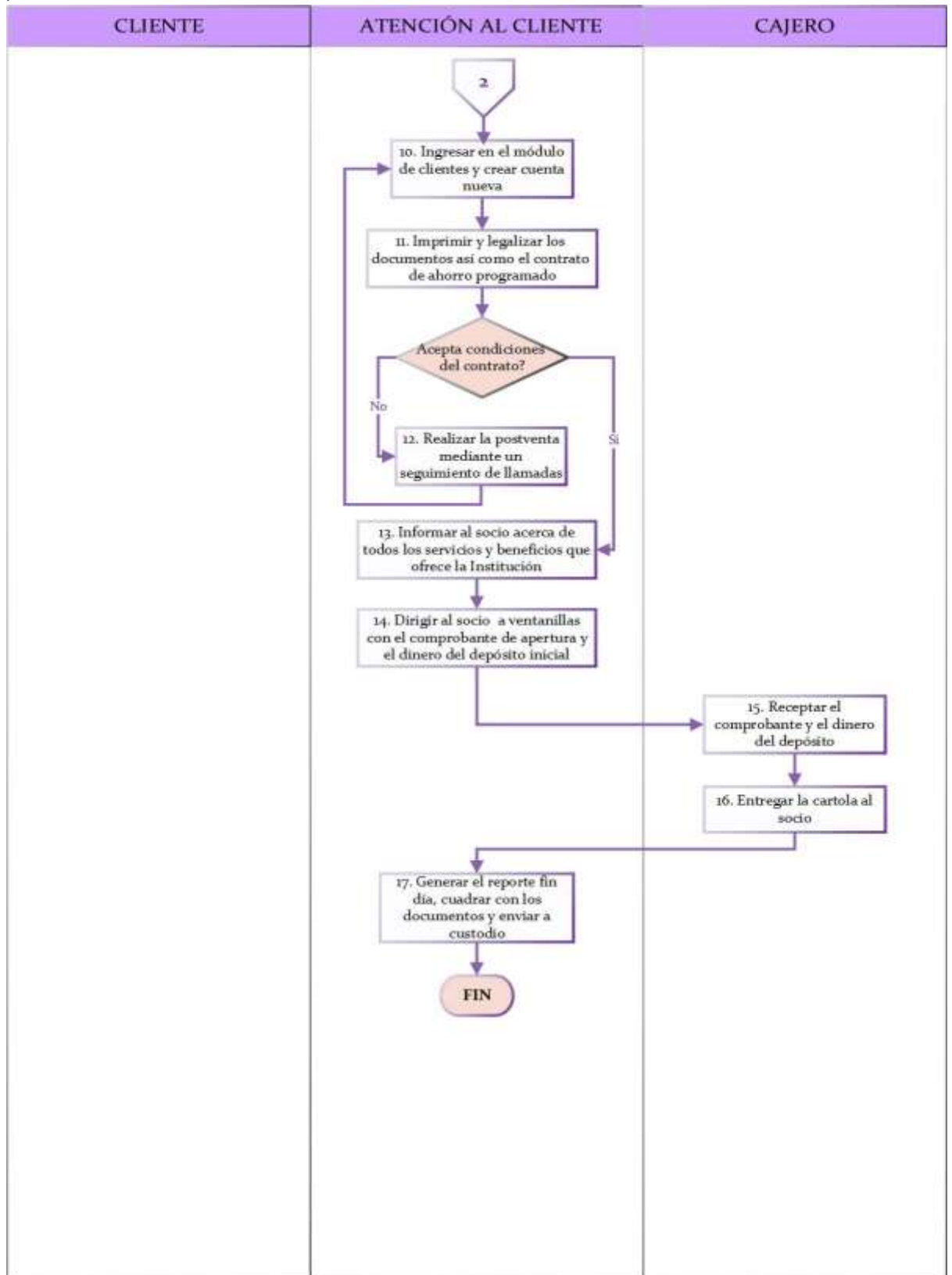
Gráfico N° 27. Diagrama de Flujo – Apertura de Ahorro 1



Elaborado: Yanchapanta K, (2020).

Fuente: COAC Chibuleo Cía. Ltda., (2020)

Gráfico N° 28. Diagrama de Flujo – Apertura de Ahorro 2



Elaborado: Yanchapanta K, (2020).
Fuente: COAC Chibuleo Cía. Ltda., (2020)

3.1.4.02 Depósitos a plazo fijo

Tabla N° 35. Diagrama de Procesos – Depósitos a Plazo Fijo

DEPARTAMENTO: Negocios

PROCESO: Depósito a Plazo Fijo

RESPONSABLE: Jefe de negocios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chibuleo Ltda

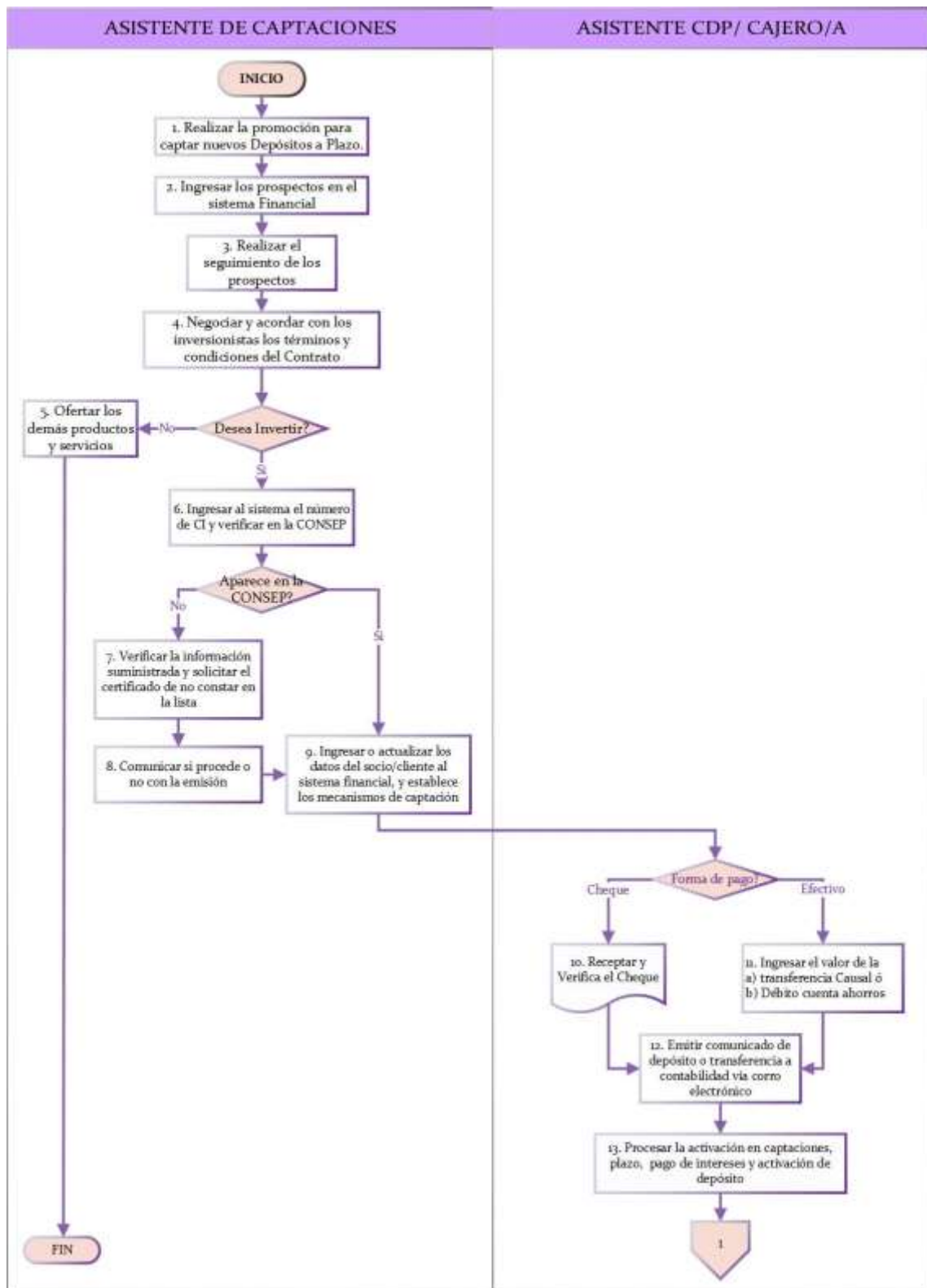
ACTIVIDADES
<ol style="list-style-type: none">1. Realizar la promoción para captar nuevos depósitos a plazo2. Ingresar los prospectos en el sistema Financial3. Realizar el seguimiento de los prospectos4. Negociar y acordar con los inversionistas los términos y condiciones del Certificado de Depósitos a Plazo ¿Realiza la inversión?5. No: Ofertar los demás productos y servicios6. Si: Ingresar al sistema el número de CI y verificar en la CONSEP ¿Aparce en la CONSEP?7. No: Verificar la información suministrada y solicitar certificado de no constar en la lista8. Comunicar si procede o no con la emisión9. Si: Ingresar o actualizar los datos del socio/cliente al sistema financiero, y establece los mecanismos de captación10. Cheque: Receptar y verificar el cheque11. Efectivo: Ingresar el valor de la transferencia<ol style="list-style-type: none">a) Transferencia Causal ob) Débito cuenta ahorros12. Emitir comunicado de depósito o transferencias a contabilidad via email13. Procesar la activación en captaciones, plazo, pago de intereses y activación de depósito Depósito: Efectivo Mayor a \$500014. Si: Generar y legalizar licitud de fondos y justificación de procedencia de dinero15. No: Imprimir el certificado de depósitos a plazo Depósito: Cheque16. Si: Generar documento provisional de Negociar y acordar con los inversionistas los términos y condiciones del Certificado de Depósitos a Plazo

17. Recibir notificación de efectivización de cheque
¿Cheque devuelto?
18. **Si:** Anulación de Certificado de Depósitos a Plazo
19. **No:** Legaliza original y copia de certificado de depósito a plazo
20. Enviar el archivo correspondiente conforme al orden cronológico
21. FIN

Elaborado: Yanchapanta K, (2020).

Fuente: COAC Chibuleo Cía. Ltda., (2020)

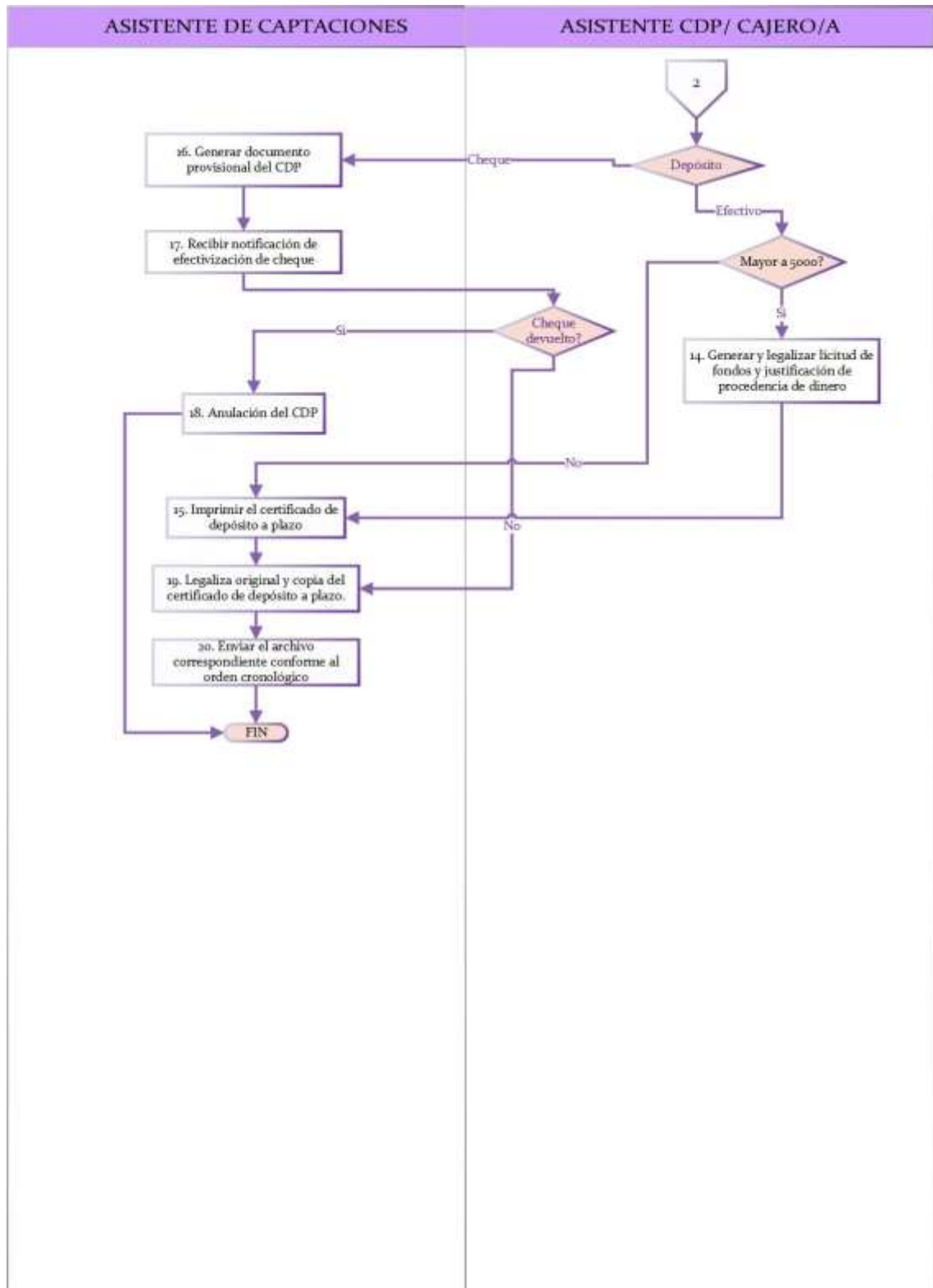
Gráfico N° 29. Diagrama de Flujo – Depósitos a Plazo 1



Elaborado: Yanchapanta K, (2020).

Fuente: COAC Chibuleo Cía. Ltda., (2020)

Gráfico N° 30 Diagrama de Flujo – Depósitos a Plazo 2



Elaborado: Yanchapanta K, (2020).

Fuente: COAC Chibuleo Cía. Ltda., (2020)

3.1.4.03 Crédito

Tabla N° 36. Diagrama de Procesos – Créditos

DEPARTAMENTO: Crédito

PROCESO: Crédito

RESPONSABLE: Jefe de crédito de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chibuleo Ltda.

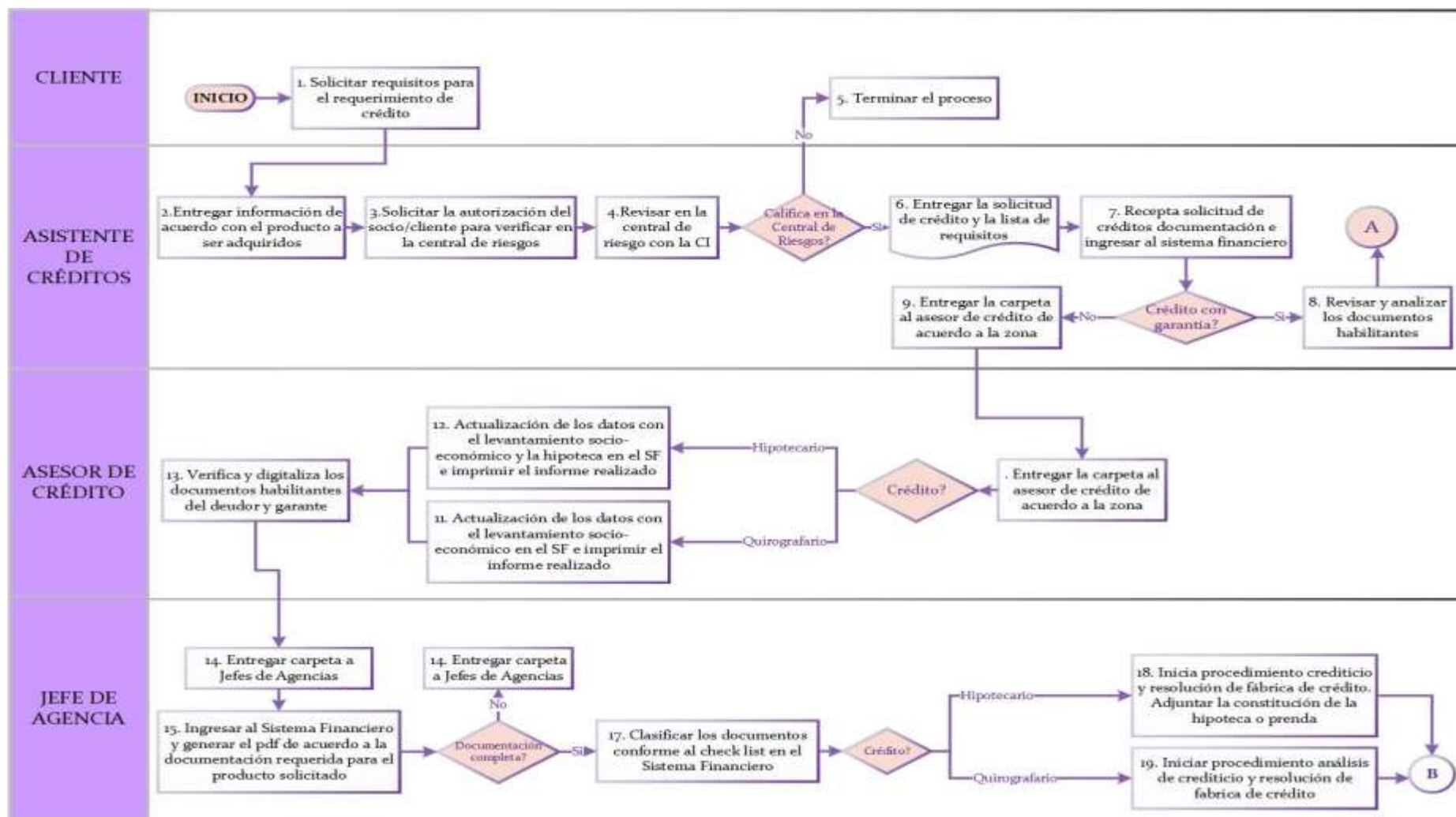
ACTIVIDADES
1. Solicitar requisitos para el requerimiento de crédito
2. Entregar información de acuerdo con el producto a ser adquirido
3. Solicitar la autorización del socio/cliente para verificar en la central de riesgos
4. Revisar en la central de riesgos con la ci ¿Califica en la central de riesgos?
5. No: Termina el proceso
6. Si: Entrega la solicitud de crédito y la lista de requisitos
7. Recapta solicitud de créditos, documentación e ingresar al sistema financiero y MicroScore ¿Crédito con garantía?
8. Si: Revisar y analizar los documentos habilitantes
9. No: entregar la carpeta al asesor de crédito de acuerdo a la zona
10. Realizar el levantamiento de información socio económico ¿Tipo de crédito?
11. Quirografario: Actualización de los datos con el levantamiento socio-económico en el SF e imprimir el informe realizado
12. Hipotecario: Actualización de los datos con el levantamiento socio-económico y la hipoteca en el SF e imprimir el informe realizado
13. Verificar y digitalizar los documentos habilitantes del deudor y garante
14. Entregar carpeta Jefes de Agencias
15. Ingresar al Sistema Financiero y genera el pdf de acuerdo a la documentación requerida para el producto solicitado ¿Documentación completa?
16. Retornar a etapas anteriores Asesores y Asistente
17. Clasificar los documentos conforme al check list en el Sistema Financiero ¿Crédito?
18. Inicia procedimiento análisis crediticio y resolución de fábrica de crédito adicional juntar la constitución de la hipoteca o prenda
19. Inicia procedimientos análisis y resolución de fábrica de crédito
20. Comité local y nacional emite resolución
21. Realizar el desembolso de crédito
22. Acreditar operación
23. Emitir los documentos internos generados conforme al tipo de crédito

24. Legalizar los documentos internos generados en la concesión de crédito
25. Realizar la post digitalización de los documentos habilitantes del crédito
26. Entregar carpeta a archivo de crédito y los documentos generados en la operación de crédito
27. Entregar pagaré a custodio
28. Elaborar el informe de seguimiento de créditos concedidos
29. FIN

Elaborado: Yanchapanta K, (2020).

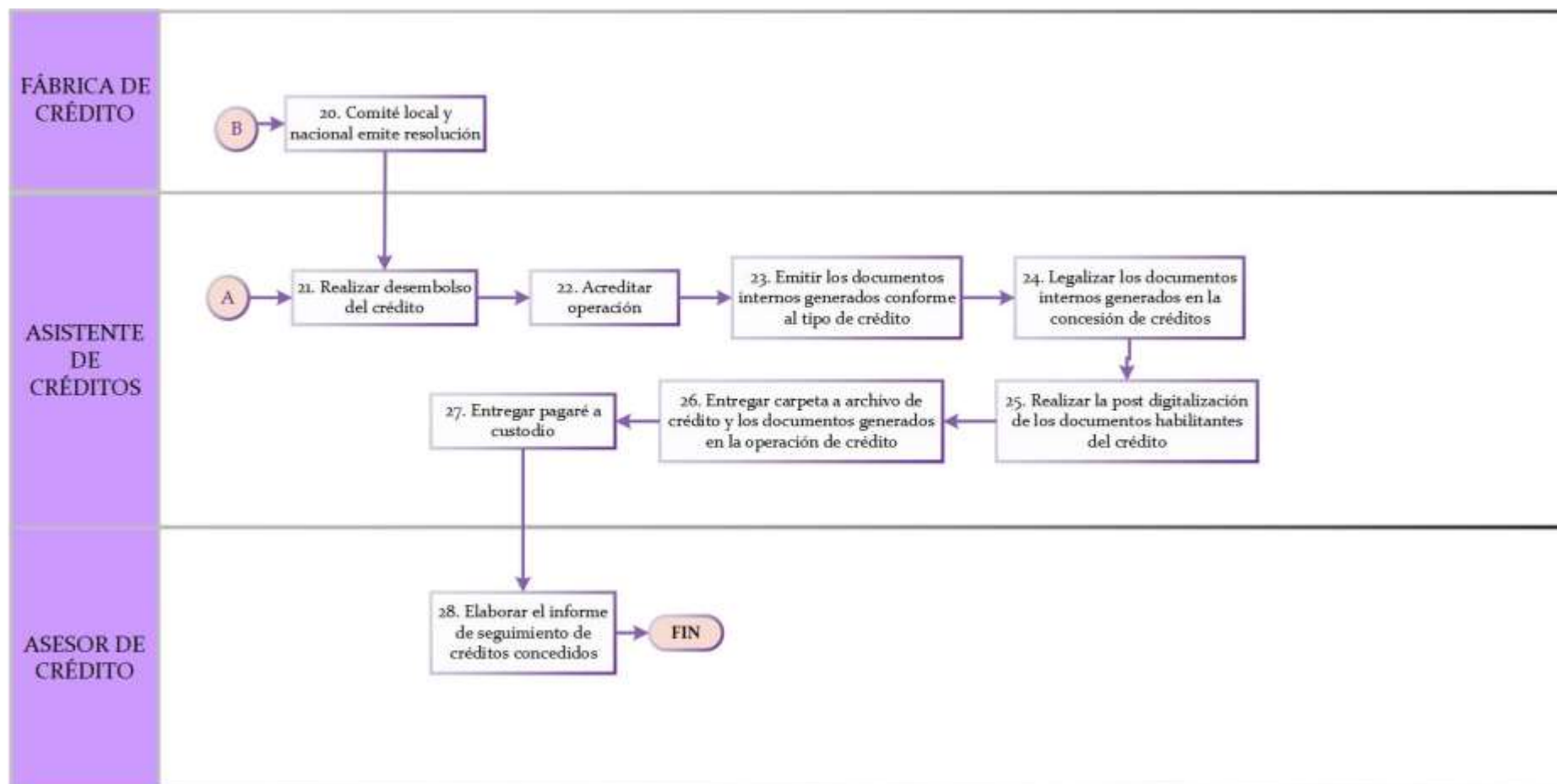
Fuente: COAC Chibuleo Cía. Ltda., (2020)

Gráfico N° 31. Diagrama de Flujo – Créditos 1



Elaborado: Yanchapanta K, (2020).
 Fuente: COAC Chibuleo Cía. Ltda., (2020)

Gráfico N° 32. Diagrama de Flujo – Créditos 2



Elaborado: Yanchapanta K, (2020).

Fuente: COAC Chibuleo Cía. Ltda., (2020)

3.1.4.04 Análisis de procesos

De acuerdo con el análisis de los procesos antes descritos se pudo establecer que el proceso de crédito presenta factores que retrasan el otorgamiento de créditos, de manera generaliza se deduce que el reproceso (devolución) es principal problema que afecta a la eficiencia de la institución.

Reprocesos o devolución llamamos al mecanismo de no continuar en el proceso establecido y volver a etapas anteriores del crédito para cumplir con todas las condiciones y características que debe poseer el mismo.

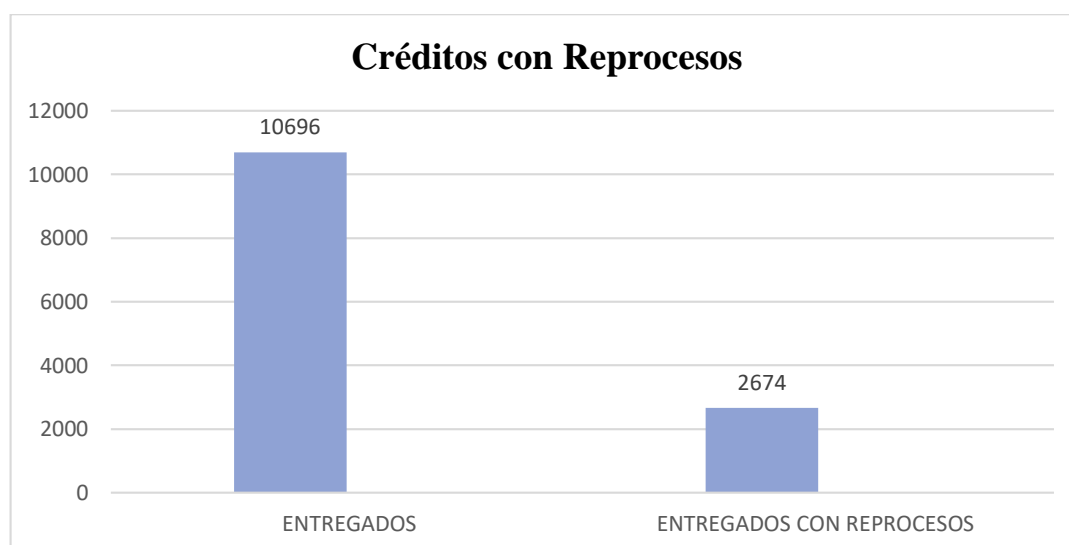
En la Tabla # y Gráfico #, estable el número de créditos entregados y entregados con reprocesos.

Tabla N° 37. Créditos entregados

TOTAL ENTREGADOS	10963
ENTREGADOS CON REPROCESOS	5658

Elaborado: Yanchapant K, (2020)

Gráfico N° 33. Créditos con reprocesos



Elaborado: Yanchapant K, (2020)

De acuerdo al previo análisis se deduce que del 100% de créditos entregados, el 53% son créditos otorgados con reprocesos, es decir que tuvieron una duración más extensa

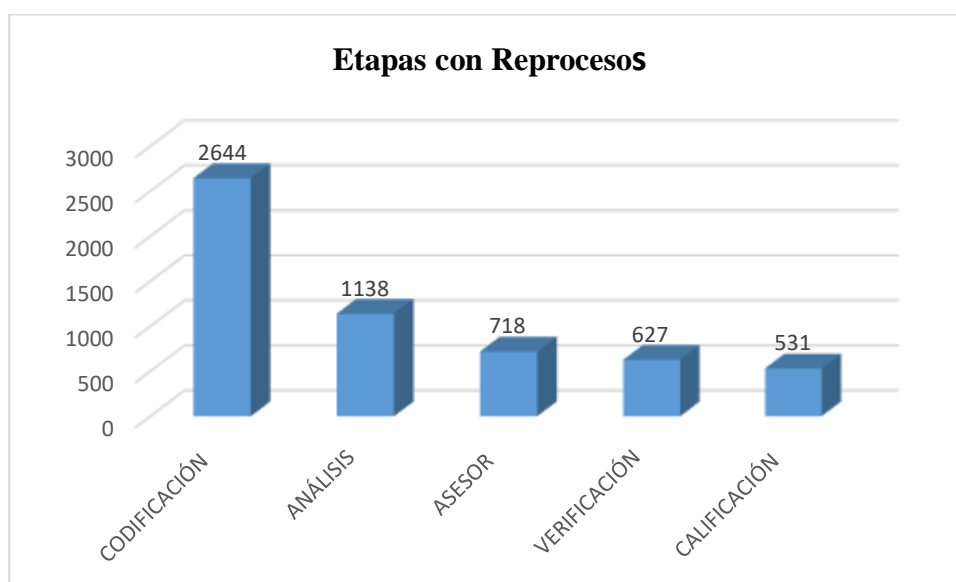
debido a que retornaron a etapas anteriores lo que alargaron el proceso de otorgamiento de créditos. Las principales etapas donde se realizan reprocesos son la codificación, análisis, asesor, verificación y calificación, a continuación, se muestra en la siguiente Tabla y Gráfico por escalas:

Tabla N° 38. Créditos con reprocesos

N° CRÉDITOS	MONTO	%
2644	\$ 264400	47%
1138	\$ 113800	20%
718	\$ 71800	13%
627	\$ 62700	11%
531	\$ 53100	9%
5658	\$ 565.800,00	100%

Elaborado: Yanchapant K, (2020)

Gráfico N° 34. Etapas con reprocesos



Elaborado: Yanchapant, Karina (2020)

Los reprocesos donde existe un alto grado de concentración son en la etapa de codificación, se deduce que del 53% de créditos reprocesados el 47% se identifica una no conformidad en la etapa de codificación, dicha etapa donde el socios deben retroceder o esperar a cumplir con todos los requisitos que se soliciten para continuar con el proceso del otorgamiento de créditos. El principal problema posterior al análisis

se concluye que es la falta de documentación, los cuales se deben cumplirse para continuar con el proceso.

Los 5 tipos de créditos con más reprocesos se pueden observar en la siguiente Tabla.

Tabla N° 39. Tipos de créditos con reprocesos

TIPO DE PRODUCTO	N° DE REPROCESOS
MICROCRÉDITO	2963
CONSUMO	1189
CREDIAMIGO TRANSPORTISTA	473
CREDIAMIGO EMPRESARIO	217
CREDIAMIGO EMERGENTE	160
TOTAL	5478

Elaborado: Yanchapanta K, (2020)

Tabla N° 40. Montos de créditos con reprocesos

MONOS APROBADOS	N° DE REPROCESOS
\$ 5,000.00	659
\$ 3,000.00	622
\$ 10,000.00	515
\$ 20,000.00	362
\$ 1,000.00	325
\$ 15,000.00	269
\$ 2,000.00	264
\$ 1,500.00	244
\$ 6,000.00	169
\$ 30,000.00	143
TOTAL	5658

Elaborado: Yanchapanta K, (2020)

De acuerdo con la Tabla N° 39 y la Tabla N° 40 se concluye que el tipo de créditos con mayor índice de reprocesos es el Microcrédito y Crediamigo Consumo con 2963 y 1189 respectivamente, es decir que existe un alto índice de no comunicación entre

socios y personal de la institución, por otro se puede observar los montos y número de procesos efectuados, donde existe deficiencia en la colocación de montos de \$ 1000.00 y \$ 30000.00.

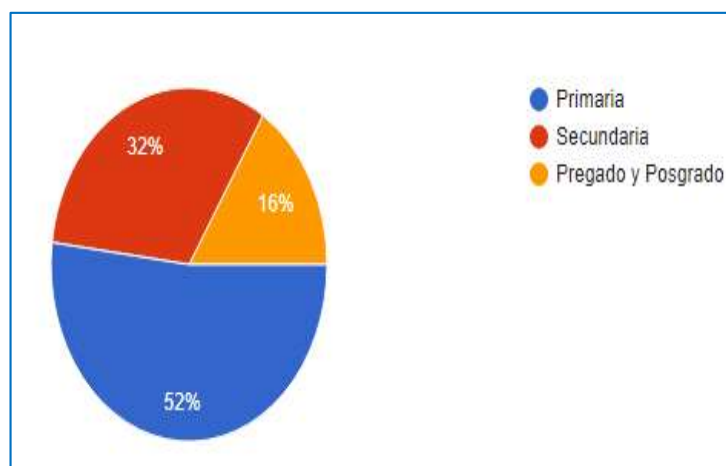
Se deduce que el proceso de crédito muestra un alto índice de deficiencia por parte del personal de la institución lo que retrasa la efectividad de la misma, por ello es recomendable capacitar al personal en dicha área e informar de manera correcta al socio todos los requisitos que debe cumplir en su solicitud para evitar retrasos por procesos en el otorgamiento de crédito, y así mejorar la eficiencia de la institución.

3.1.4.05 Chibuleo en línea

La institución para el ámbito de crecimiento y aprendizaje posee una herramienta tecnológica que le permite al socio o cliente agilizar sus transacciones desde el lugar que se encuentre, dicha plataforma digital fue desarrollada en los mejores estándares de seguridad y se les sugiere su uso. Su evaluación se desarrolló en función de una encuesta, la cual se muestra a continuación:

Pregunta N° 1 ¿Cuál es su nivel de Instrucción?

Gráfico N° 35. ¿Cuál es su nivel de Instrucción?



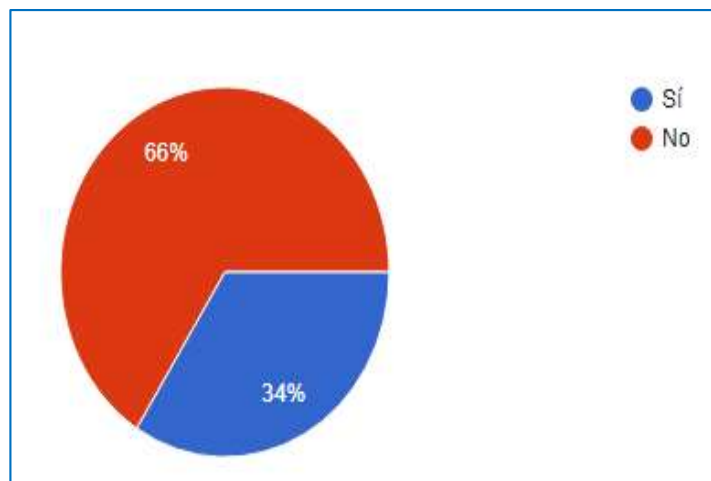
Elaborado: Yanchapanta K, (2020)

Análisis: Del total encuestados el 52% los socios poseen de instrucción primaria, mientras que del 32% de secundaria y de pregrado y posgrado del 16%.

Interpretación: De acuerdo con la evaluación se deduce que existe un alto grado de concentración de socios con instrucción primaria, considerando un factor primordial para el uso de plataformas digitales.

Pregunta N° 2 ¿Conoce usted sobre la existencia de las plataformas digitales para realizar transacciones con las que cuentan las cooperativas y bancos del país?

Gráfico N° 36. ¿Conoce usted sobre la existencia de las plataformas digitales para realizar transacciones con las que cuentan las cooperativas y bancos del país?



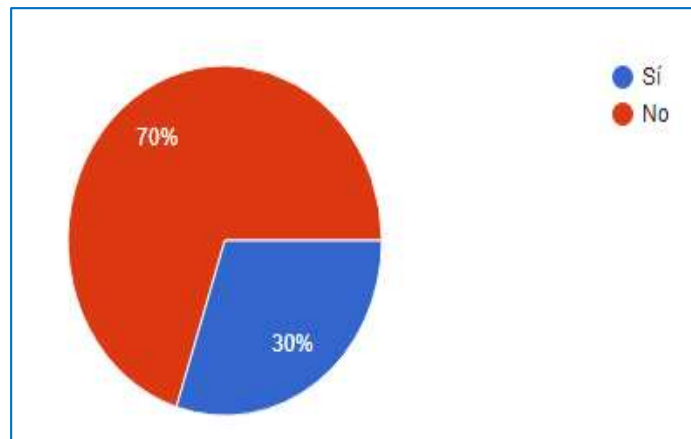
Elaborado: Yanchapanta K, (2020)

Análisis: Del total encuestados el 66% de los socios desconocen de la existencia de las plataformas digitales, y el 34% conocen de las mismas.

Interpretación: Según lo expuesto existe una gran mayoría de socios que desconocen del uso y las ventajas de poseer plataformas digitales de las instituciones, a la vez la minoría conoce de su uso y existencia.

Pregunta N° 3 ¿Considera que las plataformas digitales son seguras para realizar transacciones?

Gráfico N° 37. ¿Considera que las plataformas digitales son seguras para realizar transacciones?



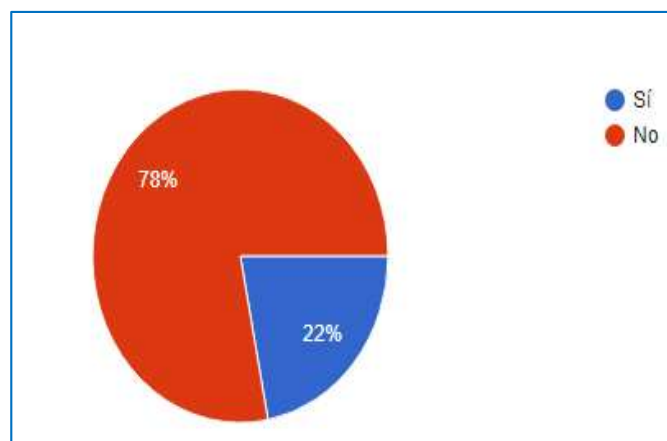
Elaborado: Yanchapanta K, (2020)

Análisis: De las encuestas realizadas se determina que el 70 % de los socios determinan que las plataformas digitales no son seguras para realizar transacciones de dinero, como también el 30% aseguran que es una herramienta segura y eficaz.

Interpretación: La mayoría de socios consideran que las plataformas digitales no son seguras para el manejo de su dinero, debido a que existen muchos riesgos como el robo de usuarios y claves de acceso, en relación con socios que si conocen los beneficios de su uso.

Pregunta N° 4 ¿Conoce usted sobre la existencia de la plataforma digital Chibuleo en Línea?

Gráfico N° 38. ¿Considera que las plataformas digitales son seguras para realizar transacciones?



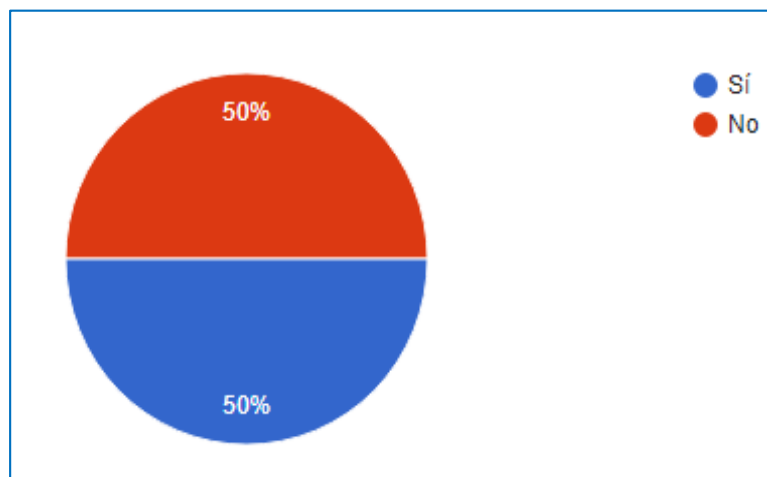
Elaborado: Yanchapanta K, (2020)

Análisis: De las encuestas realizadas se determina que el 78% desconoce de la plataforma Chibuleo en Línea, como también el 22% conoce de la misma. s

Interpretación: Se estima que el existe un alto desconocimiento de la plataforma Chibuleo en Línea, mientras que tan solo una minoría conocen de su existencia, uso y facilidades.

Pregunta N° 5 ¿En caso de no contar con la plataforma, le gustaría acceder al uso de la plataforma digital de la institución?

Gráfico N° 39. ¿Considera que las plataformas digitales son seguras para realizar transacciones?



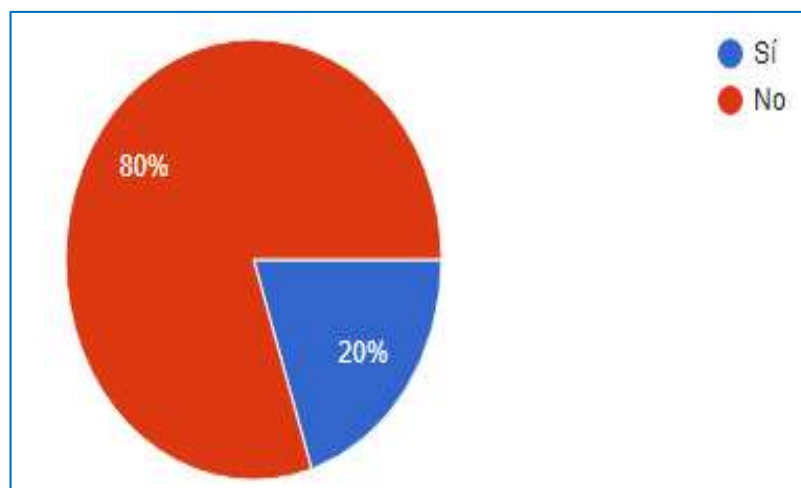
Elaborado: Yanchapanta K, (2020)

Análisis: Del total de encuestados el 50% los socios les gustaría acceder al uso de la plataforma digital de la instrucción, mientras que el 50% no se sentirían cómodos con el uso de dicha plataforma.

Interpretación: De acuerdo a lo obtenido se deduce que el 50% está conforme con acceder a la plataforma digital ya que le permitiría reducir su tiempo en vistas a las sucursales, mientras que el otro 50% no lo considera fiable.

Pregunta N° 6 ¿La institución difundió y capacitó a sus socios sobre el uso de la plataforma Chibuleo en Línea?

Gráfico N° 40. ¿La institución difundió y capacitó a sus socios sobre el uso de plataforma Chibuleo en Línea?



Elaborado: Yanchapanta K, (2020)

Análisis: Del total encuestados un 80% no tuvo acceso a la publicidad y capacitación sobre la plataforma digital, como también el 20% pudo acceder al marketing e iniciar su uso.

Interpretación: Según lo expuesto se deduce que existe un alto grado de desconocimiento de la plataforma debido a que no recibió ningún tipo de aviso para acceder a la misma, mientras que su minoría si conoce de su existencia o ya la está usando.

3.2 Indicadores financieros

3.2.1 Matriz FODA

Tabla N° 41. Matriz FODA

MATRIZ FODA			
<i>Análisis Interno</i>			
FORTALEZAS		DEBILIDADES	
F1	* Calificación de Riesgo	D1	* Deficiencia en la comunicación
F2	* Personal joven y comprometido	D2	* Deficiencia en atención al cliente interno y externo
		D3	* Alta rotación del personal
F3	* Desarrollo Tecnológico	D4	* Gestión de seguridad integral
		D5	* Remuneración inferior al mercado
F4	* Imagen institucional	D6	* Falta de difusión al plan de capacitación
		D7	* Procesos de inducción deficiente
F5	* Innovación	D8	* Falta de sistema de evaluación para gerencia general
		D9	* Carencia de herramientas de control de la gestión clientes
<i>Análisis Externo</i>			
OPORTUNIDADES		AMENAZAS	
O1	* Avance tecnológico	A1	* Inestabilidad en el entorno económico y político.
O2	* La constitución y su trato diferenciado a las COAC's		
O3	* Las Absorciones por fusiones, temas de expansión	A2	* Competencia
O4	* Líneas de fondeos internos y externos	A3	* Cierre de instituciones financieras
O5	* Remesas del exterior	A4	* Desastres naturales
O6	* Alianzas estratégicas	A5	* Robo de información

Elaborado: Yanchapanta K, (2020)

3.2.2 Identificación de perspectivas y objetivos estratégicos

Tabla N° 42. Identificación – Perspectiva Financiera

PERSPECTIVA FINANCIERA				
Elemento del FODA (al que se refiere)		Propuesta de Valor	Impulsor estratégico	Objetivo Estratégico
F1	Calificación de Riesgo	Aprovechar la calificación de riesgo para generar interés y confianza en los depositantes	Captación de depósitos	Incrementar en un 85% anual los depósitos de los socios actuales de la cooperativa.
O4	Líneas de fondeos internos y externos	Tener la capacidad para poder generar servicios acorde a los requerimientos y necesidades de los socios	Ingreso por servicios que ofrecen a los socios	Aumentar en un 20% anual de ingresos por servicios ofertados a los socios de la cooperativa.

Elaborado: Yanchapanta K, (2020)

Tabla N° 43. Identificación – Perspectiva Clientes

PERSPECTIVA CLIENTES				
Elemento del FODA (al que se refiere)		Propuesta de Valor	Impulsor estratégico	Objetivo Estratégico
D9	Carencia de herramientas de control de la gestión clientes	Mejorar la calidad de atención de servicio al cliente	Satisfacción de clientes	Aumentar la satisfacción del socio y cliente en un 60% en nuestra cooperativa con el respaldo y seguridad de nuestros aliados estratégicos
O6	Alianzas estratégicas	Aprovechar la reputación de las empresas aliadas para aumentar la de la cooperativa	Fidelización de clientes	Captar un 20% de nuevos clientes de manera trimestral gracias a los esfuerzos de innovación invertidos por la cooperativa.
F5	Innovación	Mostrar los esfuerzos por innovarnos constantemente y estar a la vanguardia de los servicios financieros.	Captación de nuevos clientes	Impulsar a través de nuestro personal altamente capacitado la inversión del 40% adicional en nuestros servicios.
A3	Cierre de instituciones financieras	Captar al mercado de las instituciones financieras que cierran	Cuotas de mercados por segmentos	Obtener mínimo el 30% de la cuota de mercado que dejan las instituciones financieras que cierran.

Elaborado: Yanchapanta K, (2020)

Tabla N° 44. Identificación – Perspectiva Procesos Internos

PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS				
Elemento del FODA (al que se refiere)		Propuesta de Valor	Impulsor estratégico	Objetivo Estratégico
D1	Deficiencia en la comunicación	Asegurar la correcta difusión de los procesos operativos de la empresa.	Óptimo manejo de las operaciones	Mejorar la eficiencia operativa en un 50% para el siguiente semestre.
F2	Personal joven y comprometido	Impulsar al personal a cumplir con los procesos de atención al cliente efectivamente	Gestión de clientes eficaz y eficiente	Capacitar y evaluar mensualmente al personal en el cumplimiento de los procesos de atención al cliente establecidos por la cooperativa en un 90%.
A2	Competencia	Buscar servicios que difieran de los de la competencia	Innovación a través de productos nuevos	Invertir un 10% anual en el área de I+D que permitan obtener nuevos y atractivos servicios para la cooperativa
F4	Imagen institucional	Generar buena impresión a la sociedad	Responsabilidad ambiental	Posicionar el nombre de la cooperativa como una institución con alta responsabilidad ambiental en un 50%.

Elaborado: Yanchapanta K, (2020)

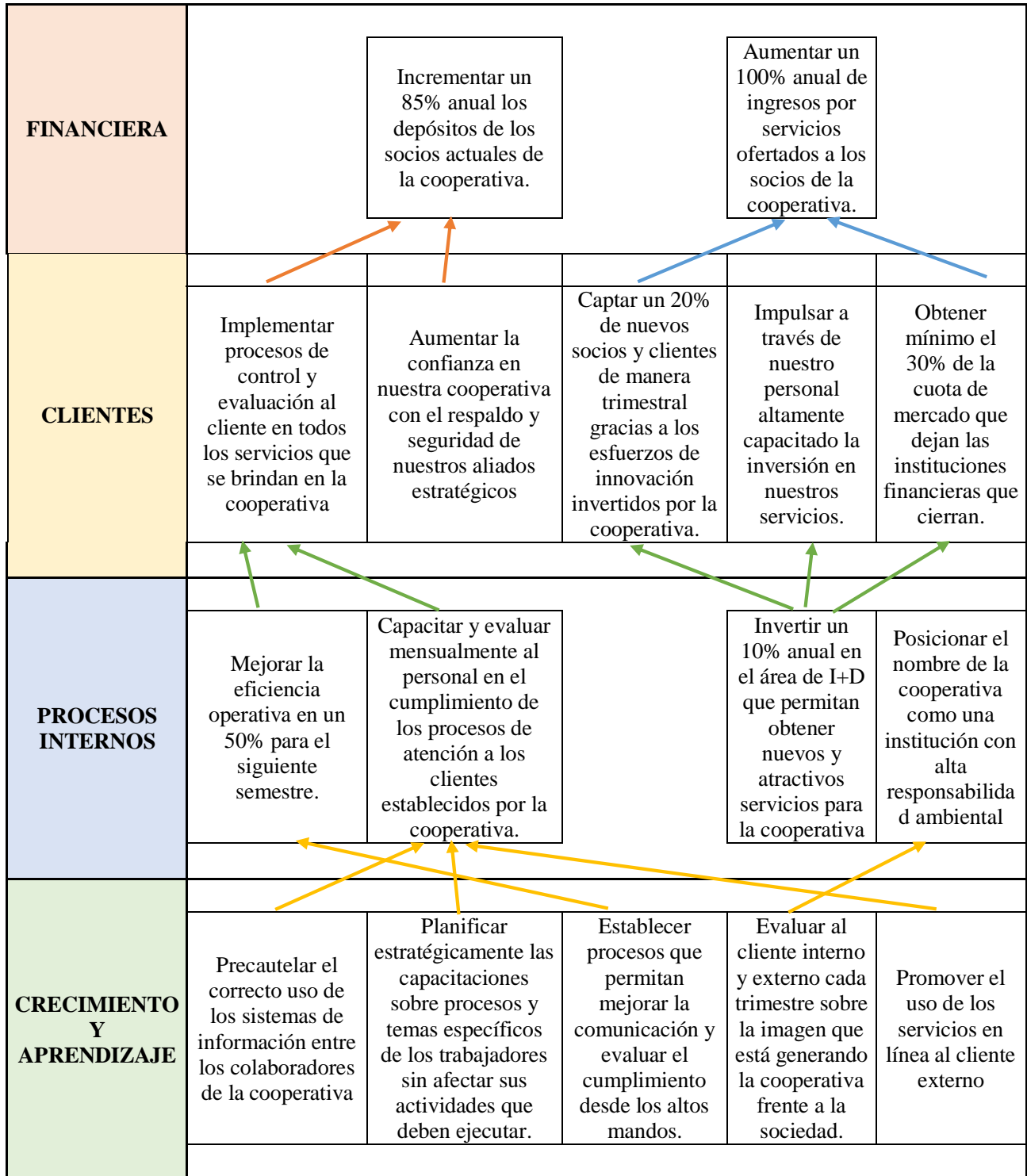
Tabla N° 45. Identificación – Perspectiva Crecimiento y Aprendizaje

PERSPECTIVA CRECIMIENTO Y APRENDIZAJE				
Elemento del FODA (al que se refiere)		Propuesta de Valor	Impulsor estratégico	Objetivo Estratégico
A5	Robo de información	Tener un área de TIC's sólido y consolidado	Sistemas de información	Precautelar el correcto uso de los sistemas de información entre los colaboradores de la cooperativa
D6	Falta de difusión al plan de capacitación	Invertir esfuerzos en capacitar a todo el personal	Capacitación del personal	Planificar estratégicamente las capacitaciones sobre procesos y temas específicos de los trabajadores sin afectar sus actividades que deben ejecutar.
D8	Falta de sistema de evaluación para gerencia general	Mostrar el compromiso con la cooperativa desde los altos mandos	Trabajo en equipo	Establecer procesos que permitan mejorar la comunicación y evaluar el cumplimiento desde los altos mandos.
D2	Deficiencia en atención al cliente interno y externo	Capacitar y comprometer al personal en mostrar el compromiso de la cooperativa con la sociedad	Alineamiento a la visión y objetivos institucionales	Evaluar al cliente interno y externo cada trimestre sobre la imagen que está generando la cooperativa frente a la sociedad.
F3	Desarrollo Tecnológico	Apoyarse en la tecnología para manejar procesos de calidad	Optimización de tecnología	Promover el uso de los servicios en línea al cliente externo

Elaborado: Yanchapanta K, (2020)

3.2.3 Mapa estratégico

Gráfico N° 41. Mapa Estratégico



Elaborado: Yanchapanta K, (2020)

3.2.4 Indicadores y semaforización de desempeño

Tabla N° 46. Semaforización – Perspectiva Financiera

PERSPECTIVA FINANCIERA								
Objetivo	KPI	Definición Operacional	Frecuencia de Medición	META	Semaforización			Responsable
					≥	< x <	≤	
<i>Incrementar en un 85% anual los depósitos de los socios actuales de la cooperativa.</i>	Porcentaje de crecimiento de depósitos	(# de depósitos del periodo actual - # depósitos del periodo anterior)/ depósitos del periodo anterior	Anual	85%	85%	85% < X < 65%	65%	Gerencia general y jefe Financiero
<i>Aumentar en un 100% anual de ingresos por servicios ofertados a los socios de la cooperativa.</i>	Rendimiento sobre el patrimonio (ROE)	(ROE del periodo actual/ ROE del periodo anterior) -1	Anual	20%	20%	90% < X < 14%	14%	Gerencia general y jefe Financiero

Elaborado: Yanchapanta K, (2020)

Tabla N° 47. SemafORIZACIÓN – Perspectiva Clientes

PERSPECTIVA CLIENTES								
Objetivo	KPI	Definición Operacional	Frecuencia de Medición	META	SemafORIZACIÓN			Responsable
					≥	< x <	≤	
<i>Aumentar la satisfacción de los socios y clientes en un 60% en nuestra cooperativa con el respaldo y seguridad de nuestros aliados estratégicos</i>	Porcentaje de satisfacción del cliente	(Clientes no satisfechos/ Total de clientes) *100	Mensual	60%	60%	60% < X < 40%	40%	Gerencia General Jefe de negocios
<i>Captar un 20% de nuevos clientes de manera trimestral gracias a los esfuerzos de innovación invertidos por la cooperativa.</i>	Porcentaje de clientes nuevos	Cantidad de clientes nuevos/Total de clientes	Trimestral	20%	20%	20% < X < 10%	10%	Subgerencia y Jefe de Marketing
<i>Impulsar a través de nuestro personal altamente capacitado la inversión del 40% adicional en nuestros servicios.</i>	Porcentaje de reconocimiento de imagen de la empresa	(Personas que conocen de la marca institucional/personas encuestadas)*100	Mensual	40%	40%	40% < X < 20%	20%	Gerencia general, Jefe Financiero y Jefe de crédito
<i>Obtener mínimo el 30% de la cuota de mercado que dejan las instituciones financieras que cierran.</i>	Porcentaje de clientes provenientes de otras instituciones financieras	Cantidad de clientes provenientes de otras instituciones financieras/Total de clientes de otras instituciones financieras	Trimestral	30%	30%	30% < X < 10%	10%	Subgerencia y Jefe de Marketing

Elaborado: Yanchapanta K, (2020)

Tabla N° 48. SemafORIZACIÓN – Perspectiva Procesos Internos

PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS								
Objetivo	KPI	Definición Operacional	Frecuencia de Medición	META	SemafORIZACIÓN			Responsable
					≥	< x <	≤	
<i>Mejorar la eficiencia operativa en un 50% para el siguiente semestre</i>	Servicio por empleado	Servicios atendidos/empleados	Mensual	50%	50%	50% < X < 30%	30%	Responsable de procesos
	Capacidad Instalada	Cantidad de bienes y servicios por unidad de tiempo	Mensual	50%	50%	50% < X < 25%	25%	Responsable de procesos
<i>Capacitar y evaluar mensualmente al personal en el cumplimiento de los procesos de atención a los clientes establecidos por la cooperativa en un 90%.</i>	Cantidad de quejas	(respuestas desfavorables/total de respuestas)*100	Mensual	90%	90%	90% < X < 60%	60%	Jefe de proyectos
<i>Invertir un 10% anual en el área de I+D que permitan obtener nuevos y atractivos servicios para la cooperativa</i>	Porcentaje de recursos invertidos en I+D	Gasto en I+D/ utilidad neta)*100	Anual	10%	10%	10% < X < 5%	5%	Gerencia general y jefe Financiero
<i>Posicionar el nombre de la cooperativa como una institución con alta responsabilidad ambiental en un 50%.</i>	Porcentaje de reconocimiento de la empresa con responsabilidad ambiental	(Personas que conocen de los proyectos de responsabilidad ambiental que tiene la cooperativa/personas encuestadas)*100	Semestral	50%	50%	30% < X < 10%	25%	Gerencia general y jefe de marketing

Elaborado: Yanchapanta K, (2020)

Tabla N° 49. SemafORIZACIÓN – Perspectiva Crecimiento y Aprendizaje

PERSPECTIVA CRECIMIENTO Y APRENDIZAJE								
Objetivo	KPI	Forma de cálculo	Frecuencia de Medición	META	SemafORIZACIÓN			Responsable
					≥	< x <	≤	
<i>Precautelar el correcto uso de los sistemas de información entre los colaboradores de la cooperativa</i>	Nivel de actualización y seguridad de la tecnología utilizada	% de los servicios destinados a la compra y actualización de seguridad tecnológica	Anual	25%	25%	25% < X < 15%	15%	Oficial de cumplimiento, Jefe de tecnología y seguridad industrial
<i>Planificar estratégicamente las capacitaciones sobre procesos y temas específicos de los trabajadores sin afectar sus actividades que deben ejecutar.</i>	Tiempo dedicado a capacitaciones	Cantidad de horas por empleado dedicada a capacitación	Trimestral	25%	25%	25% < X < 15%	15%	Responsable de proyectos y Jefes de las distintas áreas
<i>Establecer procesos que permitan mejorar la comunicación y evaluar el cumplimiento desde los altos mandos.</i>	Calificación positiva de empleados respecto a sus superiores	Calificación del empleado en el periodo actual- Calificación del empleado en el periodo anterior	Trimestral	5 Escala de Likert	5 Escala de Likert	5 < X < 3	3 Escala de Likert	Comité de administración de riesgos y jefe de talento humano
<i>Evaluar al cliente interno y externo cada trimestre sobre la imagen que está generando la cooperativa frente a la sociedad.</i>	Porcentaje de satisfacción del cliente interno y externo	(Clientes externos satisfechos/ total clientes) *100 (Clientes internos satisfechos/total clientes internos) *100	Mensual	75%	75%	75% < X < 50%	50%	Comité de administración de riesgos y jefe de talento humano
<i>Promover el uso de los servicios en línea al cliente externo</i>	Presencia en línea	% de visitantes en línea	Mensual	50%	50%	50% < X < 30%	30%	Jefe de marketing y tecnología

Elaborado: Yanchapanta K, (2020)

3.2.5 Medios

Tabla N° 50. Medios – Perspectiva Financiero

PERSPECTIVA FINANCIERA						
Objetivo Estratégico	Factor clave	Indicador	Meta	Acciones de Mejora	Observaciones	Responsable
Incrementar un 85% anual los depósitos de los socios actuales de la cooperativa.	Captación de depósitos	Porcentaje de crecimiento de depósitos	85%	Publicidad y difusión de la calificación de riesgo que tiene la cooperativa entre sus socios para motivarlos a depositar con mayor frecuencia y obteniendo grandes beneficios	A través del prestigio que va adquiriendo la cooperativa en confianza y seguridad se puede incrementar el 15% de depósitos anuales	Gerencia general y jefe Financiero
Aumentar un 20% anual de ingresos por servicios ofertados a los socios de la cooperativa.	Ingreso por servicios que ofrecen a los socios	Rendimiento sobre el patrimonio (ROE)	20%	Captar los ingresos de los socios de la cooperativa a través de la motivación a invertir en los diferentes servicios que ofrece la institución ofertando mayores beneficios	Contar con la liquidez que genera el ingreso de los socios por el uso de los servicios de la cooperativa.	Gerencia general y jefe Financiero

Elaborado: Yanchapanta K, (2020)

Tabla N° 51. Medios – Perspectiva Clientes

PERSPECTIVA CLIENTES						
Objetivo Estratégico	Factor clave	Indicador	Meta	Acciones de Mejora	Observaciones	Responsable
Aumentar la satisfacción de los socios y clientes en un 60% en nuestra cooperativa con el respaldo y seguridad de nuestros aliados estratégicos	Satisfacción de clientes	Porcentaje de satisfacción del cliente	60%	Aprovechar los procesos efectivos de los aliados estratégicos e implementarlos acorde a los procesos de la cooperativa de tal manera se vuelvan más eficientes y eficaces	Se debe de aprovechar los recursos disponibles para implementarlos en la empresa y mejorarlos de tal manera el grado de satisfacción de nuestros clientes aumente en un 60%	Gerencia General Jefe de negocios
Captar un 20% de nuevos socios y clientes de manera trimestral gracias a los esfuerzos de innovación invertidos por la cooperativa.	Fidelización de clientes	Porcentaje de clientes nuevos	20%	Establecer proyectos anuales de innovación de los servicios ofertados y su difusión entre los socios y el resto del mercado	Las empresas que se muestran que están a la vanguardia de innovación logran captar mayor parte del mercado de nuevos clientes.	Subgerencia y Jefe de Marketing
Impulsar a través de nuestro personal altamente capacitado la inversión del 40% adicional en nuestros servicios.	Captación de nuevos clientes	Porcentaje de reconocimiento de imagen de la empresa	40%	Motivar al personal que se encuentra en contacto directo con el cliente a que los impulse a seguir utilizando más seguido nuestros servicios mostrándoles los beneficios que obtendrán.	Tener personal altamente capacitado y motivado permite que la comunicación y persuasión hacia el consumidor final sea efectiva, logrando captar un 40% adicional de consumo.	Gerencia general, Jefe Financiero y Jefe de crédito
Obtener mínimo el 30% de la cuota de mercado que dejan las instituciones financieras que cierran.	Cuotas de mercados por segmentos	Porcentaje de clientes provenientes de otras instituciones financieras	30%	Las instituciones financieras que no pueden mantenerse en el mercado dejan una importante cuota de clientes que buscan en donde poder acudir, es un mercado objetivo debido a que se conoce sus necesidades y sus requerimientos, se debe de satisfacerlos	Debido a que es un mercado objetivo se debe invertir esfuerzos en lograr mínimo un 30% del mercado que han dejado estas instituciones financieras cerradas.	Subgerencia y Jefe de Marketing

Elaborado: Yanchapanta K, (2020)

Tabla N° 52. Medios – Perspectiva Clientes

PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS						
Objetivo Estratégico	Factor clave	Indicador	Meta	Acciones de Mejora	Observaciones	Responsable
Mejorar la eficiencia operativa en un 50% para el siguiente semestre.	Óptimo manejo de las operaciones	Servicio por empleado	50%	Comprobar la correcta aplicación de los procesos de la cooperativa por parte de los empleados	Procesos eficientemente aplicados generan resultados exitosos	Responsable de procesos
		Capacidad Instalada	50%	Asegurar el adecuado funcionamiento y disponibilidad de los recursos	Bienes y servicios debidamente funcionando a su máxima capacidad.	Responsable de procesos
Capacitar y evaluar mensualmente al personal en el cumplimiento de los procesos de atención a los clientes establecidos por la cooperativa en un 90%.	Gestión de clientes eficaz y eficiente	Cantidad de quejas	90%	Establecer un horario de capacitaciones para los empleados y su respectiva evaluación de manera mensual	Dar a conocer efectivamente los procesos que se deben dar en atención al cliente logrando una eficiencia del 90%	Jefe de proyectos
Invertir un 10% anual en el área de I+D que permitan obtener nuevos y atractivos servicios para la cooperativa	Innovación a través de productos nuevos	Porcentaje de recursos invertidos en I+D	10%	Asegurar una utilidad neta interesante para poder asegurar la inversión en proyectos de nuevos servicios más innovadores	Innovación es la clave para captar mayor mercado.	Gerencia general y jefe Financiero
Posicionar el nombre de la cooperativa como una institución con alta responsabilidad ambiental en un 50%.	Responsabilidad ambiental	Porcentaje de reconocimiento de la empresa con responsabilidad ambiental	50%	Establecer mínimo un proyecto ambiental anual y su difusión entre el mercado para posicionarnos como institución preocupada por el medio ambiente	Responsabilidad social y ambiental son claves para una buena imagen	Gerencia general y jefe de marketing

Elaborado: Yanchapanta K, (2020)

Tabla N° 53. Medios – Perspectiva Crecimiento y Aprendizaje

PERSPECTIVA CRECIMIENTO Y APRENDIZAJE						
Objetivo Estratégico	Factor clave	Indicador	Meta	Acciones de Mejora	Observaciones	Responsable
Precautelar el correcto uso de los sistemas de información entre los colaboradores de la cooperativa	Sistemas de información	Nivel de actualización y seguridad de la tecnología utilizada	25%	Contar con los especialistas necesarios para garantizar el correcto funcionamiento y respuesta rápida a posibles problemas en las TIC`s	El departamento de TIC`s debe estar disponible 24/7 para asegurar su eficiencia	Oficial de cumplimiento, Jefe de tecnología y seguridad industrial
Planificar estratégicamente las capacitaciones sobre procesos y temas específicos de los trabajadores sin afectar sus actividades que deben ejecutar.	Capacitación del personal	Tiempo dedicado a capacitaciones	25%	Tener la información necesaria para planificar estratégicamente las capacitaciones continuas para los empleados y que sus actividades puedan ser atendidas por otras personas mientras ellos están en periodo de aprendizaje.	Capacitación continuas de los empleados para asegurar la calidad y cumplimiento de los procesos.	Responsable de proyectos y Jefes de las distintas áreas
Establecer procesos que permitan mejorar la comunicación y evaluar el cumplimiento desde los altos mandos.	Trabajo en equipo	Calificación positiva de empleados respecto a sus superiores	5 Escala de Likert	Establecer una comunicación bidireccional entre todos los niveles de la organización (estratégico, táctico, operativo, gerencial)	Los canales de comunicación directa con altos mandos para evitar la pérdida de tiempo y la correcta recepción del mensaje.	Comité de administración de riesgos y jefe de talento humano

<p>Evaluar al cliente interno y externo cada trimestre sobre la imagen que está generando la cooperativa frente a la sociedad.</p>	<p>Alineamiento a la visión y objetivos institucionales</p>	<p>Porcentaje de satisfacción del cliente interno y externo</p>	<p>75%</p>	<p>La imagen de la empresa frente a los clientes internos y externos es fundamental para el desarrollo de la misma por lo que se debe evaluar constantemente que el prestigio y buena reputación crezcan.</p>	<p>Evaluación constante sobre el posicionamiento de la empresa en el mercado</p>	<p>Comité de administración de riesgos y jefe de talento humano</p>
<p>Promover el uso de los servicios en línea al cliente externo</p>	<p>Optimización de tecnología</p>	<p>Presencia en línea</p>	<p>50%</p>	<p>Impulsar al uso de los canales electrónicos ofertados en línea a través de cada uso de los servicios de la institución de manera presencial</p>	<p>Mostrar la efectividad y facilidad que es utilizar los servicios en línea para economizar tiempo.</p>	<p>Jefe de marketing y tecnología</p>

Elaborado: Yanchapanta K, (2020)

3.3 Evaluación y funcionalidad del Balanced Scorecard

El Balanced ScoreCard es una herramienta que permite una evaluación general de cualquier tipo de empresa o institución, en nuestro caso fue ejecutada en una Cooperativa de Ahorro y Crédito donde se pudo analizar que es modelo estratégico que permite la evaluación de la institución en distintas áreas considerando que no solo el ámbito financiero es importante sino también otras áreas que complementan la institución y son necesarias al momento de la evolución. Dicho modelo estratégico permitirá a Gerencia General tomar decisiones y adoptar nuevas medidas en beneficio de la misma, a la vez se logró demostrar su funcionalidad a partir de sus resultados arrojados, los mismos que permitirán evidenciar la realidad y adoptar medidas en función al crecimiento financiero, como lo mostramos a continuación:

Tabla N° 54. Evaluación del BSC – Perspectiva Financiera

	OBJETIVOS ESTRATÉGICO	INDICADOR	SITUACIÓN ACTUAL	META	FRECUENCIA DE MEDICIÓN	RESULTADOS
PERSPECTIVA FINANCIERA	Incrementar en un 85% anual los depósitos de los socios actuales de la cooperativa.	<i>(# de depósitos del periodo actual - # depósitos del periodo anterior) / depósitos del periodo anterior</i>	75%	85%	Anual	De acuerdo con el análisis de la captación de los depósitos refleja un 75% dicho resultado es regular y que es conveniente que logre alcanzar la meta del 85%, por ello es importante que se evalúe de manera anual, con el fin de lograr una excelente liquidez proveniente de la captación de depósitos de los socios de la institución.
	Aumentar en un 20% anual de ingresos por servicios ofertados a los socios de la cooperativa.	<i>(ROE del periodo actual / ROE del periodo anterior) - 1</i>	9.2%	10%	Anual	Posterior al análisis del ROE muestra un 80% dicho resultado es regular y que es conveniente que logre alcanzar la meta del 85%, por ello es importante que se evalúe de manera anual, con el fin de lograr buena rentabilidad que le permita su estabilidad y permanencia.

Elaborado: Yanchapanta K, (2020)

Tabla N° 55. Evaluación del BSC – Perspectiva Clientes

PERSPECTIVA CLIENTES	Aumentar la satisfacción del cliente en un 60% en nuestra cooperativa con el respaldo y seguridad de nuestros aliados estratégicos	<i>(Clientes no satisfechos/ Total de clientes) *100</i>	40%	60%	Mensual	En relación al análisis de satisfacción de los socios y clientes refleja un 40%, dicho resultado se considera malo y, por consiguiente, es recomendable se adopten medidas en beneficio de los socios y la institución, la meta a alcanzar es del 60% y su fin principal es mantener la fidelidad de sus socios y clientes con la institución, por ello es importante que se evalúe de manera mensual.
	Captar un 20% de nuevos socios y clientes de manera trimestral gracias a los esfuerzos de innovación invertidos por la cooperativa.	<i>Cantidad de clientes nuevos/Total de clientes</i>	13%	20%	Trimestral	Según el análisis de la captación de nuevos socios y clientes refleja un 13%, dicho resultado es regular, por lo que se recomienda incrementar opciones para mejorar este factor, la meta propuesta a alcanzar es del 20%, su principal fin es acrecentar el número de socios y clientes, por ello es importante que se evalúe de manera trimestral.
	Impulsar a través de nuestro personal altamente capacitado la inversión del 40% adicional en nuestros servicios.	<i>(Personas que conocen de la marca institucional/personas encuestadas)*100</i>	36%	40%	Mensual	De acuerdo con la evaluación del reconocimiento de la marca institucional se establece un 36%, dicho resultado es regular, pero se puede mejorar de forma significativa llegando a más ciudades del país, la meta a alcanzar es del 40% cuya finalidad es hacer que la marca sea recocida a nivel nacional, por ello es importante que se evalúe de manera mensual.
	Obtener mínimo el 30% de la cuota de mercado que dejan las instituciones financieras que cierran.	<i>Cantidad de clientes provenientes de otras instituciones financieras/Total de clientes de otras instituciones financieras</i>	9%	30%	Trimestral	A partir del análisis de los clientes que provienen de otras instituciones reflejan un 9%, dicho resultado es malo por lo que se debe implementar nuevas alternativas para captar más socios y clientes, la meta a alcanzar es del 30%, por ello es importante que se evalúe de manera trimestral.

Elaborado: Yanchapanta K, (2020)

Tabla N° 56. Evaluación del BSC – Perspectiva Procesos Internos

PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS	Mejorar la eficiencia operativa en un 50% para el siguiente semestre	<i>Servicios atendidos/empleados</i>	40%	50%	Mensual	Posterior al análisis del manejo de las operaciones se deduce un 40%, dicho resultado es regular por lo que se debe realizar una revisión de los procesos y los tiempos que se destinan en cada uno de ellos, la meta a alcanzar es del 50%, por ello es primordial que se evalué mensualmente.
	Capacitar y evaluar mensualmente al personal en el cumplimiento de los procesos de atención a clientes establecidos por la cooperativa en un 90%.	<i>(Respuestas desfavorables/Total de respuestas)*100</i>	80%	90%	Mensual	En relación al análisis de la gestión de clientes refleja un 80%, dicho resultado se considera regular y, por consiguiente, es recomendable realizar capacitaciones permanentes de su personal, con el fin de mejorar su eficacia, la meta a alcanzar es del 90%, por ello es importante que se evalué de manera mensual.
	Invertir un 10% anual en el área de I+D que permitan obtener nuevos y atractivos servicios para la cooperativa	<i>Gasto en I+D/ utilidad neta)* 100</i>	3%	10%	Mensual	Según el análisis de los recursos invertidos en I+D refleja un 3%, dicho resultado es malo, por lo que se recomienda desarrollar proyectos basados en la innovación y desarrollo de la institución, la meta propuesta a alcanzar es del 10%, por ello es importante que se evalué de manera mensual.
	Posicionar el nombre de la cooperativa como una institución con alta responsabilidad ambiental en un 50%.	<i>(Personas que conocen de los proyectos de responsabilidad ambiental que tiene la cooperativa/personas encuestadas)*100</i>	30%	50%	Anual	De acuerdo con el análisis de la responsabilidad ambiental se deduce un 30%, dicho resultado es regular, y por consiguiente es necesario invertir en la responsabilidad ambiental, la meta a alcanzar es del 50%, por ello es importante que se evalué de manera anual.

Elaborado: Yanchapanta K, (2020)

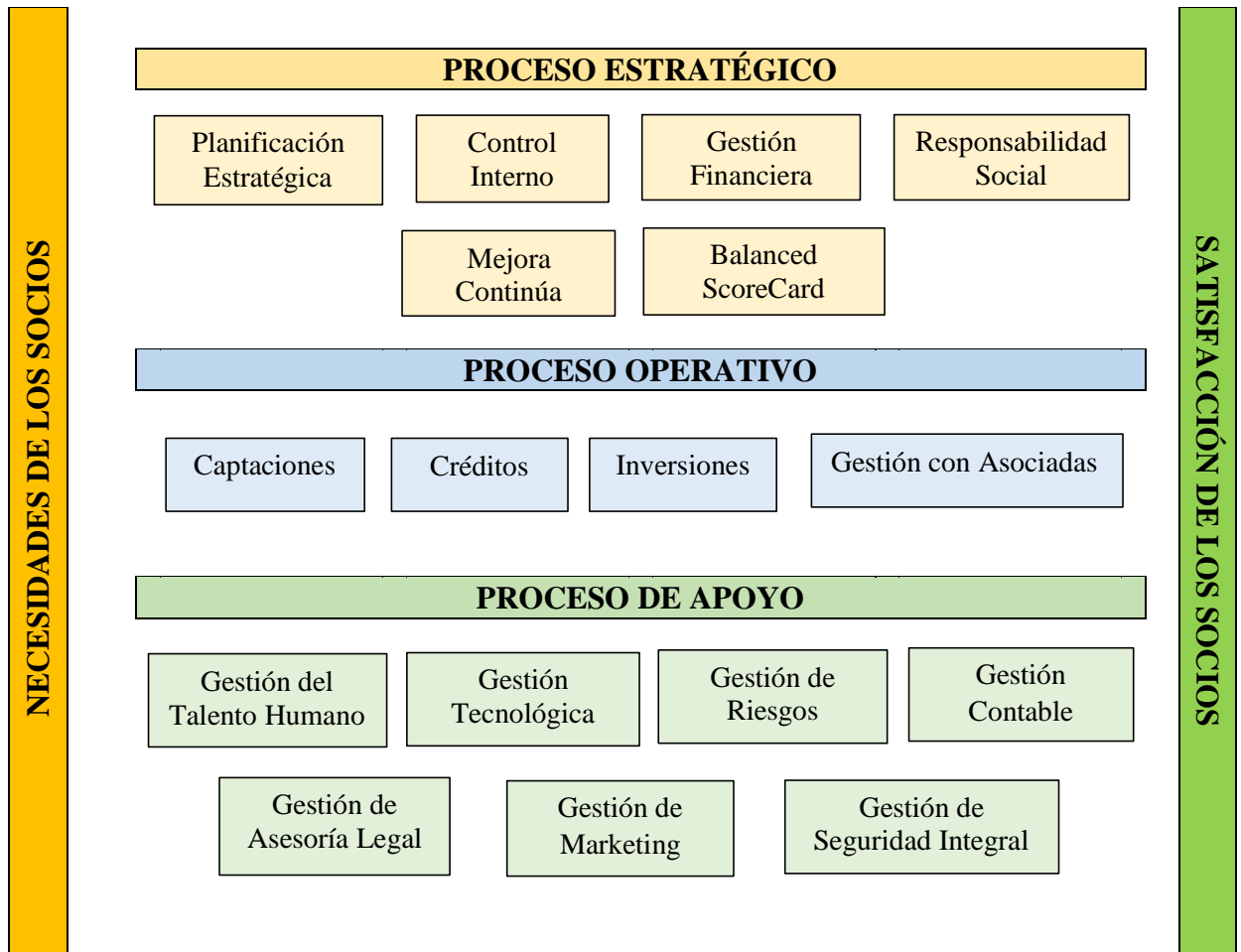
Tabla N° 57. Evaluación del BSC – Perspectiva Crecimiento y Aprendizaje

PERSPECTIVA CRECIMIENTO Y APENDIZAJE Y C	Precautelar el correcto uso de los sistemas de información entre los colaboradores de la cooperativa	<i>% de los servicios destinados a la compra y actualización de seguridad tecnológica</i>	22%	25%	Semestral	De acuerdo con el análisis de los sistemas de información refleja un 22%, dicho resultado es regular, por consiguiente, es importante el control y evaluación del uso de los sistemas de información, la meta a alcanzar es del 25%, por ello es importante que se evalué de manera semestral.
	Planificar estratégicamente las capacitaciones sobre procesos y temas específicos de los trabajadores sin afectar sus actividades que deben ejecutar.	<i>Cantidad de horas por empleado dedicada a capacitación</i>	12%	25%	Trimestral	Posterior al análisis de la capacitación del personal refleja un 12%, dicho resultado es malo por lo que se debe considerar la capacitación permanente con el fin de actualizar al personal y mejorar su productividad, la meta a alcanzar es del 25%, por ello es primordial que se evalué de manera trimestral.
	Establecer procesos que permitan mejorar la comunicación y evaluar el cumplimiento desde los altos mandos.	<i>Calificación del empleado en el periodo actual- Calificación del empleado en el periodo anterior</i>	4 Escala de Likert	5 Escala de Likert	Trimestral	De acuerdo con el análisis a la comunicación interna refleja una 4 Escala de Likert, dicho resultado es regular por consiguiente se deben revisar los procesos internos, con el fin de mejorar la comunicación entre el personal y agilizar la atención al cliente, la meta a alcanzar es la 5 Escala de Likert, por ello es importante que se evalué de manera trimestral.
	Evaluar al cliente interno y externo cada trimestre sobre la imagen que está generando la cooperativa frente a la sociedad.	<i>(Clientes externos satisfechos/ total clientes) *100</i> <i>(Clientes internos satisfechos/total clientes internos) *100</i>	45%	75%	Mensual	Según el análisis de los clientes externos e internos de la institución refleja un 45% 50% respectivamente, dicho resultado es malo, por lo que se recomienda adoptar medidas que permitan mejorar dicho factor, la meta propuesta a alcanzar es del 75%, por ello es importante que se evalué de manera mensual.
	Promover el uso de los servicios en línea al cliente externo	<i>% de visitantes en línea</i>	11%	50%	Mensual	En relación al análisis a la optimización de la tecnología refleja un 11%, dicho resultado se considera malo y, por consiguiente, es recomendable instruir a los socios y clientes sobre el uso de los servicios en línea que ofrecen, la meta a alcanzar es del 50%, por ello es importante que se evalué de manera mensual.

Elaborado: Yanchapanta K, (2020)

3.4 Mapa de procesos

Gráfico N° 42. Mapa de procesos



Elaborado: Yanchapanta K, (2020)

Posterior al análisis demostramos que el Balanced ScoreCard es un modelo estratégico muy importante y se será el punto de partida en conjunto con otros procesos donde se consideraran las necesidades de los socios y clientes, y se adoptaran medidas y acciones que permitan satisfacer las mismas, con el fin de salvaguardar la fidelización de los socios y cliente, los mismos que permitirán un crecimiento financiero permanente y por consiguiente estabilidad en el mercado.

CAPÍTULO IV

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1 Conclusiones

Una vez concluido el proyecto integrador se concluye que:

- ✚ Con base en los resultados obtenidos en este proyecto integrador se evidencia que el ROA de la institución muestra un índice del 1.0%, el mismo que es considerado como bajo, el mismo que puede verse afectado por los gastos incurridos, y la vez por las condiciones económicas del país, como también en relación a los socios y clientes muestra un bajo índice de aceptación en el producto ahorro corporativo con tan solo el 0,22% del total socios y clientes,
- ✚ Por otro lado, se dedujo que los procesos internos nuestra mayor deficiencia en el otorgamiento de créditos debido a que el 53% son entregados con reprocesos, del mismo modo la plataforma digital Chibuleo en Línea es utilizada en un 22%, lo que quiere decir que los socios desconocen de su existencia.
- ✚ Los indicadores financieros son la base de evaluación del modelo estratégico, los mismos que se desarrollaron por medio de matrices en función de cada una de las perspectivas, las cuales permitieron el análisis y presentación de resultados de manera simplificada.
- ✚ El Balanced ScoreCard como modelo estratégico nos permitió analizar de forma más exhaustiva la realidad de la institución, donde se pudo establecer acciones de mejora y metas que se puedan cumplir a corto plazo, con el fin de garantizar el crecimiento financiero.

4.2 Recomendaciones

- ✚ El comité de riesgos debe establecer planes y alternativas que permitan manejar posibles problemas de rentabilidad, considerando cada uno de los factores que pueden influir en el mismo, a la vez incluir estrategias que admitan la estabilidad y permanencia de la institución en el mercado ecuatoriano.

- ✚ Evaluar de manera periódica el manual de políticas y procedimientos, y su vez verificar la designación de tiempos que se otorgan en cada una de las áreas, de ser necesario actualizarlo constantemente en función de mejorar calidad del servicio optimizando el tiempo.
- ✚ Impulsar la publicidad de productos menos cotizados, como también de difundir a los socios los servicios en línea en que la institución posee, con el fin de facilitar y optimizar el tiempo de los socios.
- ✚ Propagar las estrategias a todos los miembros de la institución, con el fin de comprometer al personal al logro de las metas establecidas
- ✚ Se recomienda a la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chibuleo Ltda., implementar el Balanced ScoreCard, el mismo que le permitirá llevar un control minucioso de las distintas áreas, la verificación y evaluación de factores que influyan en el cumplimiento de las metas y objetivos instituciones por medio de indicadores permitiéndoles así una adecuada gestión gerencial en función a la toma de decisiones en dirección al crecimiento financiero.

Bibliografía

- Valdés Gómez, D. (2005). *EL BALANCED SCORECARD: MEDICIONES QUE IMPULSAN EL DESEMPEÑO*. Harvard Business Review. Recuperado el 26 de 06 de 2020, de https://moodle2.unid.edu.mx/dts_cursos_md/pos/AN/CH/AM/12/balanced_ScoreCard.pdf
- Alvarez Medina , M. T., Chavéz Rivera, M. Y., & Moreno Velarde, S. A. (2010). *EL BALANCED SCORECARD, UNA HERRAMIENTA PARA LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA*. Recuperado el 26 de 06 de 2020, de https://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/Documents/no66/17a-el_bsc_una_herramienta_para_la_planeacion_estrategicax.pdf
- Alvarez Triviño , M., & Echeverría Muñoz , L. M. (2013). Elaboración del Balanced ScoreCard para la empresa Biogenética de Ecuador Ecuabiogen S.A. (*Previa a la Obtención del Título de Ingeniería Comercial Mención Marketing*). Universidad Politécnica Salesiana Ecuador, Guayaquil. Recuperado el 26 de 06 de 2020, de <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/5286/1/UPS-GT000481.pdf>
- Alveiro Montoya , C. (2011). EL BALANCED SCORECARD COMO HERRAMIENTA DE EVALUACIÓN EN LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA. *Visión futuro*, 15. Recuperado el 26 de 06 de 2020, de <https://www.redalyc.org/pdf/3579/357935478003.pdf>
- AMAT SALAS, O., CLARA BANCHIERI, L., & CAMPA PLANAS, F. (2015). LA IMPLANTACIÓN DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL EN EL SECTOR AGROALIMENTARIO: EL CASO DEL GRUPO ALIMENTARIO GUISSONA*. *SciELO*. Recuperado el 26 de 06 de 2020, de http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0121-68052016000100003&script=sci_abstract&tlng=es
- Amendola , L. J. (2006). *Estrategias y tácticas en la dirección y gestión de proyectos*.
- Amendola, L. J. (2006). *Estrategias y tácticas en la dirección y gestión de proyectos*. Recuperado el 26 de 06 de 2020, de <http://www.scribd.com/doc/2939997/Balanced-ScoreCard-en-la-Gestion-del-Mantenimiento>
- Aparicio Lara , V. (2016). Balanced ScoreCard y competitividad en el sector gráfico, el caso: Corporación Gráfico Huascarán, 2013-2014. *Balanced ScoreCard y competitividad en el sector gráfico, el caso: Corporación Gráfico Huascarán, 2013-2014*. UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS, Lima-Perú. Obtenido de <https://core.ac.uk/download/pdf/323347994.pdf>
- Argüello Solano, E., & Quesada López, C. (2015). IMPLEMENTACIÓN DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL EN PEQUEÑAS EMPRESAS: UNA REVISIÓN DE LITERATURA. *Revista de Ciencias Económicas*, 112-114.

Recuperado el 26 de 06 de 2020, de <https://revistas.ucr.ac.cr/index.php/economicas/article/view/22227/23750>

- Beltrán Jaramillo , J. (1998). *Indicadores de Gestión: Guía Práctica para estructurar acertadamente esta herramienta clave para el logro de la competitividad*. 3R Editores. Recuperado el 27 de 06 de 2020, de https://www.economicas.unsa.edu.ar/afinan/informacion_general/book/manual_indicadores.pdf
- Chamorro Camasca , D., & Romani Bonifacio , C. R. (2013). EL BALANCED SCORECARD COMO HERRAMIENTA DE CONTROL DE GESTIÓN PARA EL CRECIMIENTO FINANCIERO EN LAS EMPRESAS CONSTRUCTORAS DE HUANCAYO. (*TESIS PARA OPTAR EN TÍTULO PROFESIONAL DE: CONTADOR PÚBLICO*). UNIVERSIDAD NACIONAL DEL CENTRO DEL PERÚ, Huancayo, Perú. Recuperado el 26 de 06 de 2020, de <http://repositorio.uncp.edu.pe/bitstream/handle/UNCP/2434/Chamorro%20Camasca%20-%20Romani%20Bonifacio.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Defaz Jami , L. C., & Galarza Mera , A. (2016). “DISEÑO DE UN CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO ANDINA LTDA. DE LA PROVINCIA DE COTOPAXI, DEL CANTÓN LATACUNGA, PARA EL PERIODO 2015-2016”. (*Tesis presentada previo a la obtención del Título de Ingenieras en Contabilidad y Auditoría. C.P.A*). Universidad Técnica de Cotopaxi, Cotopaxi. Recuperado el 26 de 06 de 2020, de <http://repositorio.utc.edu.ec/bitstream/27000/3195/1/T-UTC-3943.pdf>
- Domínguez Valdez, B. M. (15 de Diciembre de 2016). *GRUPO MILENIO 2020*. Obtenido de GRUPO MILENIO 2020: [https://www.milenio.com/opinion/varios-autores/universidad-politecnica-de-tulancingo/la-contabilidad-administrativa-como-herramienta-para-negocios#:~:text=Seg%C3%BAAn%20\(Ram%C3%ADrez%2C%202012\)%2C,lograr%20una%20ventaja%20competitiva%20que](https://www.milenio.com/opinion/varios-autores/universidad-politecnica-de-tulancingo/la-contabilidad-administrativa-como-herramienta-para-negocios#:~:text=Seg%C3%BAAn%20(Ram%C3%ADrez%2C%202012)%2C,lograr%20una%20ventaja%20competitiva%20que)
- Francés , A. (2006). *Estrategia y Planes para la Empresa*. México: Editorial Prentice Hall. Recuperado el 26 de 06 de 2020, de <https://es.scribd.com/document/357253022/243161937-ESTRATEGIA-Y-PLANES-PARA-LA-EMPRESA-ANTONIO-FRANCES-pdf-pdf>
- Horngren , C. T., Sundem , G. L., & Stratton , W. O. (2006). *Contabilidad Administrativa* . México : PEARSON EDUCACIÓN.
- Iturralde Pesántez, M. V. (2013). Implementación de un balanced ScoreCard de tecnologías de información. (*Tesis de pregrado previo a la obtención de Ingeniería en Sistemas*). Universidad de Cuenca, Cuenca. Recuperado el 26 de 06 de 2020, de <http://192.188.48.14/bitstream/123456789/658/1/ts211.pdf>

- Kaplan , R. S., & Norton , D. P. (1998). *El Cuadro de Mando Integral*. Barcelona : Editorial Gestión 2000.
- Kaplan , R. S., & Norton , D. P. (2004). *Mapas estratégicos: Como convertir los activos intangibles en resultados tangibles*. Barcelona: Gestión 2000. Recuperado el 26 de 06 de 2020, de <https://qualitasbiblo.files.wordpress.com/2013/03/libro-mapas-estratc3a9gicos-kaplan-c2b4n-norton.pdf>
- Kaplan , R., & Norton , D. (s.f.).
- Kaplan , R., & Norton , D. (1996). *Balanced ScoreCard*. Colombia: Editorial Colombiana S.A. Recuperado el 26 de 06 de 2020, de <https://qualitasbiblo.files.wordpress.com/2013/03/libro-mapas-estratc3a9gicos-kaplan-c2b4n-norton.pdf>
- Kaplan , R., & Norton , D. (2002). *Cuadro de Mando Integral*. España: Gestión 2000. Recuperado el 26 de 06 de 2020, de <https://es.slideshare.net/JuanAlejandroMarnGue/cuadro-de-mando-integral-2da-edicin-robert-kaplan-david-norton>
- Kaplan, R., & Norton , D. (1997). *Balanced ScoreCard*. Colombia : Editorial Colombiana S.A.
- Kaplan, R., & Norton, D. (1996). *The Balanced ScoreCard: Translating Strategy into Action*. Boston: Harvard Business School Press.
- Lipe, M.G. , & Salterio , S. (2000). *The Balanced ScoreCard: Judgmental Effects of Common and Unique Performance Measures*. The Accounting Review.
- Ltda., C. d. (1 de 10 de 2020). *Cooperativa de Ahorro y Crédito Chibuleo Cia. Ltda.* . Obtenido de Cooperativa de Ahorro y Crédito Chibuleo Cia. Ltda. : <http://www.chibuleo.com/>
- Mejia Crespo , M. (2012). DISEÑO DE INDICADORES COMO HERRAMIENTAS PARA MEDIR LA GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS MATERIALES Y FINANCIEROS EN ELE DEPARTAMENTO DE SERVICIO AL CLIETE DEL HOSPITAL SANTA INES. *DISEÑO DE INDICADORES COMO HERRAMIENTAS PARA MEDIR LA GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS MATERIALES Y FINANCIEROS EN ELE DEPARTAMENTO DE SERVICIO AL CLIETE DEL HOSPITAL SANTA INES*. UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA, Cuenca. Obtenido de <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/1995/12/UPS-CT002360.pdf>
- Mendoza Zuta , J. C. (2015). “APLICACIÓN DE BALANCED SCORECARD EN EL PROCESO DE GESTIÓN DE LA EMPRESA PROCESOS TEXTILES E.I.R.L”. (*Tesis de posgrado en Ingeniería Industrial mención en Gerencia de Operaciones*). Universidad Nacional de Trujillo , Trujillo, Perú.
- Miyagi Miyahira, F. (2004). *Balanced ScoreCard como herramienta para la implementación y el control estratégico*. (*Diploma de Formación y*

Actualización en Ciencias de la Información). Pontificia Universidad Católica del Perú, Facultad de Letras y Ciencias Humanas, Lima.

- Montoya, C. (2011). EL BALANCED SCORECARD COMO HERRAMIENTA DE EVALUACIÓN EN LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA. *Visión Futuro* .
- Muñoz, E. C. (2009). Cuadro de Mando Integral (Balanced ScoreCard) para la gestión bibliotecaria: pautas para una aplicación. *SciELO*, 113. Recuperado el 26 de 06 de 2020, de <http://www.scielo.org.mx/pdf/ib/v23n48/v23n48a5.pdf>
- Norma UNE 66174 . (2003). *Guía para la evaluación del sistema de gestión de la calidad según la Norma UNE-EN ISO 9004:2000*. Obtenido de Norma Española UNE: <https://www.une.org/encuentra-tu-norma/busca-tu-norma/norma?c=N0030163>
- Nuño , P. (7 de Febrero de 2018). *Emprende Pyme.net* . Obtenido de *Emprende Pyme.net* : <https://www.emprendepyme.net/contabilidad-administrativa.html#:~:text=En%20definitiva%2C%20los%20objetivos%20de,%2C%20productos%2C%20equipos%2C%20etc.>
- Pacheco , J., Castañeda , W., & Caicedo , C. (2002). *Indicadores Integrales de Gestión*. Colombia : McGraw Hill.
- Pérez Jaramilo , C. M. (0). *Indicadores Financieros*. Recuperado el 27 de 06 de 2020, de <https://www.virtualpro.co/biblioteca/los-indicadores-de-gestion>
- Ramírez Padilla, D. N. (2008). *Contabilidad Administrativa* . México D.F. : McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A.
- RAMÍREZ RAMÍREZ, C. (2010). *El Balanced Scarecard como herramienta metodológica para evaluar la gestión en la unidad de compras en el municipio de Medellín*. Universidad de Medellín.
- RAMÍREZ RAMÍREZ, C. (2010). *El Balanced Scarecard como herramienta metodológica para evaluar la gestión en la unidad de compras en el municipio de Medellín*. Universidad de Medellín.
- Rivera Lirio , J. M., Muñoz Torres, M. J., & Cuesta Gonzáles , M. (2010). *Gestión de la RSC*. España: NETBIBLO S.L. Recuperado el 26 de 06 de 2020, de <https://books.google.com.ec/books?id=nO7AH-cxfZ4C&pg=PA24&dq=balanced+ScoreCard+definicion&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwjPxMfq57qAhXimOAKHd4bDQ0Q6wEwAHoECAAAQ#v=onepage&q=balanced%20ScoreCard%20definicion&f=false>
- Rodríguez C, F. N. (2007). Generalidades acerca de las Técnicas de la Investigación Cuantitativa. *Sistema Institucional de Investigación de Unitec (SIIU)* , 15.
- Rodríguez Jiménez, A., & Pérez Jacinto , A. (2017). Métodos científicos de indagación y de construcción del conocimiento. *Revista EAN*, 2, 10. Recuperado el 30 de 07 de 2020, de <https://www.redalyc.org/pdf/206/20652069006.pdf>

Scaramussa, S. A., Reisdorfer, V. R., & Ribeiro, A. A. (2010). LA CONTRIBUCIÓN DEL BALANCED SCORECARD COMO INSTRUMENTO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA EN EL APOYO A LA GERENCIA . *Visión Futuro* , 4.

Solórzano Jácome, A. (2014). “PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DEL BALANCED SCORE CARD (BSC) O CUADRO DE MANDO INTEGRAL (CMI) PARA MEDIR LA GESTIÓN DE RECURSOS FINANCIEROS Y HUMANOS DE LA EMPRESA EDITORIAL DON BOSCO EN LA CIUDAD DE CUENCA”. (*TDiseño de Trabajo de Grado previa a la obtención del Título de Ingeniera en Contabilidad y Auditoría*). UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA SEDE CUENCA, Cuenca. Recuperado el 26 de 06 de 2020, de <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/7125/1/UPS-CT003930.pdf>

Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, S. (2017). *Fichas Metodológicas de Indicadores Financieros*. Quito: Versión 1.0. Recuperado el 14 de 12 de 2020, de <https://www.seps.gob.ec/documents/20181/594508/NOTA+TE%CC%81CNI+CA+PARA+PUBLICAR+-+FICHA+METODOLOGICAS+DE+INDICADORES.pdf/a71e5ed1-7fae-4013-a78d-425243db4cfa>

Anexos

Anexo N°1. Página web



Fuente: COAC Chibuleo Cía. Ltda, (2020)

Anexo N°2. Estado de Resultados

RESULTADOS DEL EJERCICIO

PERIODO DEL 1 ENERO DEL 2019 AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2019

	CHIBULEO LTDA
Ingresos	25,083,156.37
Intereses y descuentos ganados	24,019,766.90
Intereses causados	10,626,067.45
MARGEN NETO DE INTERESES	13,393,699.45
Comisiones ganadas	0.00
Ingresos por servicios	407,705.01
Comisiones causadas	49,368.75
Utilidades financieras	0.00
Pérdidas financieras	0.00
MARGEN BRUTO FINANCIERO	13,752,035.71
Provisiones	1,265,755.74
MARGEN NETO FINANCIERO	12,486,279.97
Gastos de operación	10,369,060.72
MARGEN DE INTERMEDIACIÓN	2,117,219.25
Otros ingresos operacionales	215,351.90
Otras pérdidas operacionales	0.00
MARGEN OPERACIONAL	2,332,571.15
Otros ingresos	440,332.56
Otros gastos y pérdidas	16,898.28
GANANCIA ANTES DE IMPUESTOS	2,756,005.43
Impuestos y participación a empleados	999,051.96
GANANCIA O PÉRDIDA DEL EJERCICIO	1,756,953.47

Fuente: COAC Chibuleo Cía. Ltda, (2020)

Anexo N°3. Estado Financiero

ESTADO FINANCIERO

SECTOR FINANCIERO POPULAR Y SOLIDARIO SEGMENTO 1

PERIODO DEL 1 ENERO DEL 2019 AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2019

COD CONTABLE	Nombre de Cuenta	TIPO*	GRUPO**	FECHA 31/12/2019
				CHIBULEO LTDA
1	ACTIVO	1	1	176,535,400.30
11	FONDOS DISPONIBLES	1	2	16,713,002.45
1101	Caja	1	4	1,224,176.00
110105	Efectivo	1	6	1,220,676.00
110110	Caja chica	1	6	3,500.00
1103	Bancos y otras instituciones financieras	1	4	15,445,914.69
110305	Banco Central del Ecuador	1	6	4,143,334.46
110310	Bancos e instituciones financieras locales	1	6	8,959,746.04
110315	Bancos e instituciones financieras del exterior	1	6	0.00
110320	Instituciones del sector financiero popular y solidario	1	6	2,342,834.19
1104	Efectos de cobro inmediato	1	4	42,911.76
110401	Efectos de cobro inmediato	1	6	42,911.76
1105	Remesas en tránsito	1	4	0.00
110505	Del país	1	6	0.00
110510	Del exterior	1	6	0.00
12	OPERACIONES INTERFINANCIERAS	1	2	0.00
1201	Fondos interfinancieros vendidos	1	4	0.00
120105	Bancos	1	6	0.00
120110	Otras instituciones del sistema financiero	1	6	0.00
120115	Instituciones del sector financiero popular y solidario	1	6	0.00
1202	Operaciones de reporto con instituciones financieras	1	4	0.00

120205	Instituciones financieras públicas	1	6	0.00
120210	Bancos	1	6	0.00
120215	Otras instituciones del sistema financiero	1	6	0.00
120220	Instituciones del sector financiero popular y solidario	1	6	0.00
1299	(Provisión para operaciones interfinancieras y de reporto)	1	4	0.00
129905	(Provisión fondos interfinancieros vendidos)	1	6	0.00
129910	(Provisión para operaciones de reporto con instituciones financieras)	1	6	0.00
13	INVERSIONES	1	2	8,546,197.75
	A valor razonable con cambios en el estado de resultados de entidades del sector privado y			
1301	sector financiero popular y solidario	1	4	0.00
130105	De 1 a 30 días sector privado	1	6	0.00
130110	De 31 a 90 días sector privado	1	6	0.00
130115	De 91 a 180 días sector privado	1	6	0.00
130120	De 181 a 360 días sector privado	1	6	0.00
130125	De más de 360 días sector privado	1	6	0.00
130150	De 1 a 30 días sector financiero popular y solidario	1	6	0.00
130155	De 31 a 90 días sector financiero popular y solidario	1	6	0.00
130160	De 91 a 180 días sector financiero popular y solidario	1	6	0.00
130165	De 181 a 360 días sector financiero popular y solidario	1	6	0.00
130170	De más de 360 días sector financiero popular y solidario	1	6	0.00
	A valor razonable con cambios en el estado de resultados del Estado o de entidades del			
1302	sector público	1	4	0.00
130205	De 1 a 30 días	1	6	0.00
130210	De 31 a 90 días	1	6	0.00
130215	De 91 a 180 días	1	6	0.00
130220	De 181 a 360 días	1	6	0.00
130225	De más de 360 días	1	6	0.00
1303	Disponibles para la venta de entidades del sector privado y sector financiero popular y solidario	1	4	8,000,153.21

130305	De 1 a 30 días sector privado	1	6	862,360.28
130310	De 31 a 90 días sector privado	1	6	614,212.55
130315	De 91 a 180 días sector privado	1	6	76,142.00
130320	De 181 a 360 días sector privado	1	6	0.00
130325	De más de 360 días sector privado	1	6	0.00
130350	De 1 a 30 días sector financiero popular y solidario	1	6	2,469,547.04
130355	De 31 a 90 días sector financiero popular y solidario	1	6	3,622,742.80
130360	De 91 a 180 días sector financiero popular y solidario	1	6	355,148.54
130365	De 181 a 360 días sector financiero popular y solidario	1	6	0.00
130370	De más de 360 días sector financiero popular y solidario	1	6	0.00
1304	Disponibles para la venta del Estado o de entidades del sector público	1	4	546,044.54
130405	De 1 a 30 días	1	6	60,840.84
130410	De 31 a 90 días	1	6	485,203.70
130415	De 91 a 180 días	1	6	0.00
130420	De 181 a 360 días	1	6	0.00
130425	De más de 360 días	1	6	0.00
1305	Mantenidas hasta su vencimiento de entidades del sector privado y sector financiero popular y solidario	1	4	0.00
130505	De 1 a 30 días sector privado	1	6	0.00
130510	De 31 a 90 días sector privado	1	6	0.00
130515	De 91 a 180 días sector privado	1	6	0.00
130520	De 181 días a 1 año sector privado	1	6	0.00
130525	De 1 a 3 años sector privado	1	6	0.00
130530	De 3 a 5 años sector privado	1	6	0.00
130535	De 5 a 10 años sector privado	1	6	0.00
130540	De más de 10 años sector privado	1	6	0.00
130550	De 1 a 30 días sector financiero popular y solidario	1	6	0.00
130555	De 31 a 90 días sector financiero popular y solidario	1	6	0.00
130560	De 91 a 180 días sector financiero popular y solidario	1	6	0.00

130565	De 181 días a 1 año sector financiero popular y solidario	1	6	0.00
130570	De 1 a 3 años sector financiero popular y solidario	1	6	0.00
130575	De 3 a 5 años sector financiero popular y solidario	1	6	0.00
130580	De 5 a 10 años sector financiero popular y solidario	1	6	0.00
130585	De más de 10 años sector financiero popular y solidario	1	6	0.00
1306	Mantenidas hasta su vencimiento del Estado o de entidades del sector público	1	4	0.00
130605	De 1 a 30 días	1	6	0.00
130610	De 31 a 90 días	1	6	0.00
130615	De 91 a 180 días	1	6	0.00
130620	De 181 días a 1 año	1	6	0.00
130625	De 1 a 3 años	1	6	0.00
130630	De 3 a 5 años	1	6	0.00
130635	De 5 a 10 años	1	6	0.00
130640	De más de 10 años	1	6	0.00
1307	De disponibilidad restringida	1	4	0.00
130705	Entregadas para operaciones de reporto	1	6	0.00
130710	Depósitos sujetos a restricción	1	6	0.00
130720	Entregados en garantía	1	6	0.00
130790	Otros	1	6	0.00
1399	(Provisión para inversiones)	1	4	0.00
139905	(Provisión por deterioro en valuación de inversiones)	1	6	0.00
139910	(Provisión general para inversiones)	1	6	0.00
14	CARTERA DE CRÉDITOS	1	2	141,723,433.55
1401	Cartera de créditos comercial prioritario por vencer	1	4	0.00
140105	De 1 a 30 días	1	6	0.00
140110	De 31 a 90 días	1	6	0.00
140115	De 91 a 180 días	1	6	0.00
140120	De 181 a 360 días	1	6	0.00
140125	De más de 360 días	1	6	0.00

1402	Cartera de créditos de consumo prioritario por vencer	1	4	33,079,145.04
140205	De 1 a 30 días	1	6	1,523,154.63
140210	De 31 a 90 días	1	6	2,802,705.30
140215	De 91 a 180 días	1	6	3,583,456.82
140220	De 181 a 360 días	1	6	6,563,047.03
140225	De más de 360 días	1	6	18,606,781.26
1403	Cartera de crédito inmobiliario por vencer	1	4	0.00
140305	De 1 a 30 días	1	6	0.00
140310	De 31 a 90 días	1	6	0.00
140315	De 91 a 180 días	1	6	0.00
140320	De 181 a 360 días	1	6	0.00
140325	De más de 360 días	1	6	0.00
1404	Cartera de microcrédito por vencer	1	4	104,930,885.75
140405	De 1 a 30 días	1	6	3,608,856.63
140410	De 31 a 90 días	1	6	6,408,507.52
140415	De 91 a 180 días	1	6	8,694,042.62
140420	De 181 a 360 días	1	6	16,457,994.90
140425	De más de 360 días	1	6	69,761,484.08
1405	Cartera de crédito productivo por vencer	1	4	0.00
140505	De 1 a 30 días	1	6	0.00
140510	De 31 a 90 días	1	6	0.00
140515	De 91 a 180 días	1	6	0.00
140520	De 181 a 360 días	1	6	0.00
140525	De más de 360 días	1	6	0.00
1406	Cartera de crédito comercial ordinario por vencer	1	4	0.00
140605	De 1 a 30 días	1	6	0.00
140610	De 31 a 90 días	1	6	0.00
140615	De 91 a 180 días	1	6	0.00
140620	De 181 a 360 días	1	6	0.00

140625	De más de 360 días	1	6	0.00
1407	Cartera de créditos de consumo ordinario por vencer	1	4	5,757,386.48
140705	De 1 a 30 días	1	6	280,304.00
140710	De 31 a 90 días	1	6	396,448.59
140715	De 91 a 180 días	1	6	588,555.91
140720	De 181 a 360 días	1	6	1,118,625.69
140725	De más de 360 días	1	6	3,373,452.29
1408	Cartera de crédito de vivienda de interés público por vencer	1	4	0.00
140805	De 1 a 30 días	1	6	0.00
140810	De 31 a 90 días	1	6	0.00
140815	De 91 a 180 días	1	6	0.00
140820	De 181 a 360 días	1	6	0.00
140825	De más de 360 días	1	6	0.00
1409	Cartera de créditos comercial prioritario refinanciada por vencer	1	4	0.00
140905	De 1 a 30 días	1	6	0.00
140910	De 31 a 90 días	1	6	0.00
140915	De 91 a 180 días	1	6	0.00
140920	De 181 a 360 días	1	6	0.00
140925	De más de 360 días	1	6	0.00
1410	Cartera de créditos de consumo prioritario refinanciada por vencer	1	4	0.00
141005	De 1 a 30 días	1	6	0.00
141010	De 31 a 90 días	1	6	0.00
141015	De 91 a 180 días	1	6	0.00
141020	De 181 a 360 días	1	6	0.00
141025	De más de 360 días	1	6	0.00
1411	Cartera de crédito inmobiliario refinanciada por vencer	1	4	0.00
141105	De 1 a 30 días	1	6	0.00
141110	De 31 a 90 días	1	6	0.00
141115	De 91 a 180 días	1	6	0.00

141120	De 181 a 360 días	1	6	0.00
141125	De más de 360 días	1	6	0.00
1412	Cartera de microcrédito refinanciada por vencer	1	4	0.00
141205	De 1 a 30 días	1	6	0.00
141210	De 31 a 90 días	1	6	0.00
141215	De 91 a 180 días	1	6	0.00
141220	De 181 a 360 días	1	6	0.00
141225	De más de 360 días	1	6	0.00
1413	Cartera de crédito productivo refinanciada por vencer	1	4	0.00
141305	De 1 a 30 días	1	6	0.00
141310	De 31 a 90 días	1	6	0.00
141315	De 91 a 180 días	1	6	0.00
141320	De 181 a 360 días	1	6	0.00
141325	De más de 360 días	1	6	0.00
1414	Cartera de crédito comercial ordinario refinanciada por vencer	1	4	0.00
141405	De 1 a 30 días	1	6	0.00
141410	De 31 a 90 días	1	6	0.00
141415	De 91 a 180 días	1	6	0.00
141420	De 181 a 360 días	1	6	0.00
141425	De más de 360 días	1	6	0.00
1415	Cartera de créditos de consumo ordinario refinanciada por vencer	1	4	0.00
141505	De 1 a 30 días	1	6	0.00
141510	De 31 a 90 días	1	6	0.00
141515	De 91 a 180 días	1	6	0.00
141520	De 181 a 360 días	1	6	0.00
141525	De más de 360 días	1	6	0.00
1416	Cartera de crédito de vivienda de interés público refinanciada por vencer	1	4	0.00
141605	De 1 a 30 días	1	6	0.00
141610	De 31 a 90 días	1	6	0.00

141615	De 91 a 180 días	1	6	0.00
141620	De 181 a 360 días	1	6	0.00
141625	De más de 360 días	1	6	0.00
1417	Cartera de créditos comercial prioritario reestructurada por vencer	1	4	0.00
141705	De 1 a 30 días	1	6	0.00
141710	De 31 a 90 días	1	6	0.00
141715	De 91 a 180 días	1	6	0.00
141720	De 181 a 360 días	1	6	0.00
141725	De más de 360 días	1	6	0.00
1418	Cartera de créditos de consumo prioritario reestructurada por vencer	1	4	0.00
141805	De 1 a 30 días	1	6	0.00
141810	De 31 a 90 días	1	6	0.00
141815	De 91 a 180 días	1	6	0.00
141820	De 181 a 360 días	1	6	0.00
141825	De más de 360 días	1	6	0.00
1419	Cartera de crédito inmobiliario reestructurada por vencer	1	4	0.00
141905	De 1 a 30 días	1	6	0.00
141910	De 31 a 90 días	1	6	0.00
141915	De 91 a 180 días	1	6	0.00
141920	De 181 a 360 días	1	6	0.00
141925	De más de 360 días	1	6	0.00
1420	Cartera de microcrédito reestructurada por vencer	1	4	0.00
142005	De 1 a 30 días	1	6	0.00
142010	De 31 a 90 días	1	6	0.00
142015	De 91 a 180 días	1	6	0.00
142020	De 181 a 360 días	1	6	0.00
142025	De más de 360 días	1	6	0.00
1421	Cartera de crédito productivo reestructurada por vencer	1	4	0.00
142105	De 1 a 30 días	1	6	0.00

142110	De 31 a 90 días	1	6	0.00
142115	De 91 a 180 días	1	6	0.00
142120	De 181 a 360 días	1	6	0.00
142125	De más de 360 días	1	6	0.00
1422	Cartera de crédito comercial ordinario reestructurada por vencer	1	4	0.00
142205	De 1 a 30 días	1	6	0.00
142210	De 31 a 90 días	1	6	0.00
142215	De 91 a 180 días	1	6	0.00
142220	De 181 a 360 días	1	6	0.00
142225	De más de 360 días	1	6	0.00
1423	Cartera de créditos de consumo ordinario reestructurada por vencer	1	4	0.00
142305	De 1 a 30 días	1	6	0.00
142310	De 31 a 90 días	1	6	0.00
142315	De 91 a 180 días	1	6	0.00
142320	De 181 a 360 días	1	6	0.00
142325	De más de 360 días	1	6	0.00
1424	Cartera de crédito de vivienda de interés público reestructurada por vencer	1	4	0.00
142405	De 1 a 30 días	1	6	0.00
142410	De 31 a 90 días	1	6	0.00
142415	De 91 a 180 días	1	6	0.00
142420	De 181 a 360 días	1	6	0.00
142425	De más de 360 días	1	6	0.00
1425	Cartera de créditos comercial prioritario que no devenga intereses	1	4	0.00
142505	De 1 a 30 días	1	6	0.00
142510	De 31 a 90 días	1	6	0.00
142515	De 91 a 180 días	1	6	0.00
142520	De 181 a 360 días	1	6	0.00
142525	De más de 360 días	1	6	0.00
1426	Cartera de créditos de consumo prioritario que no devenga intereses	1	4	256,390.35

142605	De 1 a 30 días	1	6	26,713.23
142610	De 31 a 90 días	1	6	29,562.62
142615	De 91 a 180 días	1	6	29,682.86
142620	De 181 a 360 días	1	6	54,051.72
142625	De más de 360 días	1	6	116,379.92
1427	Cartera de crédito inmobiliario que no devenga intereses	1	4	0.00
142705	De 1 a 30 días	1	6	0.00
142710	De 31 a 90 días	1	6	0.00
142715	De 91 a 180 días	1	6	0.00
142720	De 181 a 360 días	1	6	0.00
142725	De más de 360 días	1	6	0.00
1428	Cartera de microcrédito que no devenga intereses	1	4	1,254,487.10
142805	De 1 a 30 días	1	6	138,244.38
142810	De 31 a 90 días	1	6	140,824.30
142815	De 91 a 180 días	1	6	144,757.39
142820	De 181 a 360 días	1	6	247,287.36
142825	De más de 360 días	1	6	583,373.67
1429	Cartera de crédito productivo que no devenga intereses	1	4	0.00
142905	De 1 a 30 días	1	6	0.00
142910	De 31 a 90 días	1	6	0.00
142915	De 91 a 180 días	1	6	0.00
142920	De 181 a 360 días	1	6	0.00
142925	De más de 360 días	1	6	0.00
1430	Cartera de crédito comercial ordinario que no devenga intereses	1	4	0.00
143005	De 1 a 30 días	1	6	0.00
143010	De 31 a 90 días	1	6	0.00
143015	De 91 a 180 días	1	6	0.00
143020	De 181 a 360 días	1	6	0.00
143025	De más de 360 días	1	6	0.00

1431	Cartera de créditos de consumo ordinario que no devenga intereses	1	4	12,135.25
143105	De 1 a 30 días	1	6	1,868.65
143110	De 31 a 90 días	1	6	1,921.92
143115	De 91 a 180 días	1	6	2,613.65
143120	De 181 a 360 días	1	6	3,695.70
143125	De más de 360 días	1	6	2,035.33
1432	Cartera de crédito de vivienda de interés público que no devenga intereses	1	4	0.00
143205	De 1 a 30 días	1	6	0.00
143210	De 31 a 90 días	1	6	0.00
143215	De 91 a 180 días	1	6	0.00
143220	De 181 a 360 días	1	6	0.00
143225	De más de 360 días	1	6	0.00
1433	Cartera de créditos comercial prioritario refinanciada que no devenga intereses	1	4	0.00
143305	De 1 a 30 días	1	6	0.00
143310	De 31 a 90 días	1	6	0.00
143315	De 91 a 180 días	1	6	0.00
143320	De 181 a 360 días	1	6	0.00
143325	De más de 360 días	1	6	0.00
1434	Cartera de créditos de consumo prioritario refinanciada que no devenga intereses	1	4	0.00
143405	De 1 a 30 días	1	6	0.00
143410	De 31 a 90 días	1	6	0.00
143415	De 91 a 180 días	1	6	0.00
143420	De 181 a 360 días	1	6	0.00
143425	De más de 360 días	1	6	0.00
1435	Cartera de crédito inmobiliario refinanciada que no devenga intereses	1	4	0.00
143505	De 1 a 30 días	1	6	0.00
143510	De 31 a 90 días	1	6	0.00
143515	De 91 a 180 días	1	6	0.00
143520	De 181 a 360 días	1	6	0.00

143525	De más de 360 días	1	6	0.00
1436	Cartera microcrédito refinanciada que no devenga intereses	1	4	0.00
143605	De 1 a 30 días	1	6	0.00
143610	De 31 a 90 días	1	6	0.00
143615	De 91 a 180 días	1	6	0.00
143620	De 181 a 360 días	1	6	0.00
143625	De más de 360 días	1	6	0.00
1437	Cartera de crédito productivo refinanciada que no devenga intereses	1	4	0.00
143705	De 1 a 30 días	1	6	0.00
143710	De 31 a 90 días	1	6	0.00
143715	De 91 a 180 días	1	6	0.00
143720	De 181 a 360 días	1	6	0.00
143725	De más de 360 días	1	6	0.00
1438	Cartera de crédito comercial ordinario refinanciada que no devenga intereses	1	4	0.00
143805	De 1 a 30 días	1	6	0.00
143810	De 31 a 90 días	1	6	0.00
143815	De 91 a 180 días	1	6	0.00
143820	De 181 a 360 días	1	6	0.00
143825	De más de 360 días	1	6	0.00
1439	Cartera de créditos de consumo ordinario refinanciada que no devenga intereses	1	4	0.00
143905	De 1 a 30 días	1	6	0.00
143910	De 31 a 90 días	1	6	0.00
143915	De 91 a 180 días	1	6	0.00
143920	De 181 a 360 días	1	6	0.00
143925	De más de 360 días	1	6	0.00
1440	Cartera de crédito de vivienda de interés público refinanciada que no devenga intereses	1	4	0.00
144005	De 1 a 30 días	1	6	0.00
144010	De 31 a 90 días	1	6	0.00
144015	De 91 a 180 días	1	6	0.00

144020	De 181 a 360 días	1	6	0.00
144025	De más de 360 días	1	6	0.00
1441	Cartera de créditos comercial prioritario reestructurada que no devenga intereses	1	4	0.00
144105	De 1 a 30 días	1	6	0.00
144110	De 31 a 90 días	1	6	0.00
144115	De 91 a 180 días	1	6	0.00
144120	De 181 a 360 días	1	6	0.00
144125	De más de 360 días	1	6	0.00
1442	Cartera de créditos de consumo prioritario reestructurada que no devenga intereses	1	4	0.00
144205	De 1 a 30 días	1	6	0.00
144210	De 31 a 90 días	1	6	0.00
144215	De 91 a 180 días	1	6	0.00
144220	De 181 a 360 días	1	6	0.00
144225	De más de 360 días	1	6	0.00
1443	Cartera de crédito inmobiliario reestructurada que no devenga intereses	1	4	0.00
144305	De 1 a 30 días	1	6	0.00
144310	De 31 a 90 días	1	6	0.00
144315	De 91 a 180 días	1	6	0.00
144320	De 181 a 360 días	1	6	0.00
144325	De más de 360 días	1	6	0.00
1444	Cartera microcrédito reestructurada que no devenga intereses	1	4	0.00
144405	De 1 a 30 días	1	6	0.00
144410	De 31 a 90 días	1	6	0.00
144415	De 91 a 180 días	1	6	0.00
144420	De 181 a 360 días	1	6	0.00
144425	De más de 360 días	1	6	0.00
1445	Cartera de crédito productivo reestructurada que no devenga intereses	1	4	0.00
144505	De 1 a 30 días	1	6	0.00
144510	De 31 a 90 días	1	6	0.00

144515	De 91 a 180 días	1	6	0.00
144520	De 181 a 360 días	1	6	0.00
144525	De más de 360 días	1	6	0.00
1446	Cartera de crédito comercial ordinario reestructurada que no devenga intereses	1	4	0.00
144605	De 1 a 30 días	1	6	0.00
144610	De 31 a 90 días	1	6	0.00
144615	De 91 a 180 días	1	6	0.00
144620	De 181 a 360 días	1	6	0.00
144625	De más de 360 días	1	6	0.00
1447	Cartera de créditos de consumo ordinario reestructurada que no devenga intereses	1	4	0.00
144705	De 1 a 30 días	1	6	0.00
144710	De 31 a 90 días	1	6	0.00
144715	De 91 a 180 días	1	6	0.00
144720	De 181 a 360 días	1	6	0.00
144725	De más de 360 días	1	6	0.00
1448	Cartera de crédito de vivienda de interés público reestructurada que no devenga intereses	1	4	0.00
144805	De 1 a 30 días	1	6	0.00
144810	De 31 a 90 días	1	6	0.00
144815	De 91 a 180 días	1	6	0.00
144820	De 181 a 360 días	1	6	0.00
144825	De más de 360 días	1	6	0.00
1449	Cartera de créditos comercial prioritario vencida	1	4	0.00
144905	De 1 a 30 días	1	6	0.00
144910	De 31 a 90 días	1	6	0.00
144915	De 91 a 180 días	1	6	0.00
144920	De 181 a 360 días	1	6	0.00
144925	De más de 360 días	1	6	0.00
1450	Cartera de créditos de consumo prioritario vencida	1	4	392,766.50
145005	De 1 a 30 días	1	6	15,860.27

145010	De 31 a 90 días	1	6	46,984.72
145015	De 91 a 180 días	1	6	53,730.81
145020	De 181 a 270 días	1	6	45,707.67
145025	De más de 270 días	1	6	230,483.03
1451	Cartera de crédito inmobiliario vencida	1	4	0.00
145105	De 1 a 30 días	1	6	0.00
145110	De 31 a 90 días	1	6	0.00
145115	De 91 a 270 días	1	6	0.00
145120	De 271 a 360 días	1	6	0.00
145125	De 361 a 720 días	1	6	0.00
145130	De más de 720 días	1	6	0.00
1452	Cartera de microcrédito vencida	1	4	1,742,805.46
145205	De 1 a 30 días	1	6	60,831.95
145210	De 31 a 90 días	1	6	223,339.31
145215	De 91 a 180 días	1	6	254,274.91
145220	De 181 a 360 días	1	6	394,265.36
145225	De más de 360 días	1	6	810,093.93
1453	Cartera de crédito productivo vencida	1	4	0.00
145305	De 1 a 30 días	1	6	0.00
145310	De 31 a 90 días	1	6	0.00
145315	De 91 a 180 días	1	6	0.00
145320	De 181 a 360 días	1	6	0.00
145325	De más de 360 días	1	6	0.00
1454	Cartera de crédito comercial ordinario vencida	1	4	0.00
145405	De 1 a 30 días	1	6	0.00
145410	De 31 a 90 días	1	6	0.00
145415	De 91 a 180 días	1	6	0.00
145420	De 181 a 360 días	1	6	0.00
145425	De más de 360 días	1	6	0.00

1455	Cartera de créditos de consumo ordinario vencida	1	4	11,261.11
145505	De 1 a 30 días	1	6	1,135.05
145510	De 31 a 90 días	1	6	3,605.60
145515	De 91 a 180 días	1	6	3,649.50
145520	De 181 a 360 días	1	6	1,327.57
145525	De más de 360 días	1	6	1,543.39
1456	Cartera de crédito de vivienda de interés público vencida	1	4	0.00
145605	De 1 a 30 días	1	6	0.00
145610	De 31 a 90 días	1	6	0.00
145615	De 91 a 270 días	1	6	0.00
145620	De 271 a 360 días	1	6	0.00
145625	De 361 a 720 días	1	6	0.00
145630	De más de 720 días	1	6	0.00
1457	Cartera de créditos comercial prioritario refinanciada vencida	1	4	0.00
145705	De 1 a 30 días	1	6	0.00
145710	De 31 a 90 días	1	6	0.00
145715	De 91 a 180 días	1	6	0.00
145720	De 181 a 360 días	1	6	0.00
145725	De más de 360 días	1	6	0.00
1458	Cartera de créditos de consumo prioritario refinanciada vencida	1	4	0.00
145805	De 1 a 30 días	1	6	0.00
145810	De 31 a 90 días	1	6	0.00
145815	De 91 a 180 días	1	6	0.00
145820	De 181 a 270 días	1	6	0.00
145825	De más de 270 días	1	6	0.00
1459	Cartera de crédito inmobiliario refinanciada vencida	1	4	0.00
145905	De 1 a 30 días	1	6	0.00
145910	De 31 a 90 días	1	6	0.00
145915	De 91 a 270 días	1	6	0.00

145920	De 271 a 360 días	1	6	0.00
145925	De 361 a 720 días	1	6	0.00
145930	De más de 720 días	1	6	0.00
1460	Cartera de microcrédito refinanciada vencida	1	4	0.00
146005	De 1 a 30 días	1	6	0.00
146010	De 31 a 90 días	1	6	0.00
146015	De 91 a 180 días	1	6	0.00
146020	De 181 a 360 días	1	6	0.00
146025	De más de 360 días	1	6	0.00
1461	Cartera de crédito productivo refinanciada vencida	1	4	0.00
146105	De 1 a 30 días	1	6	0.00
146110	De 31 a 90 días	1	6	0.00
146115	De 91 a 180 días	1	6	0.00
146120	De 181 a 360 días	1	6	0.00
146125	De más de 360 días	1	6	0.00
1462	Cartera de crédito comercial ordinario refinanciada vencida	1	4	0.00
146205	De 1 a 30 días	1	6	0.00
146210	De 31 a 90 días	1	6	0.00
146215	De 91 a 180 días	1	6	0.00
146220	De 181 a 360 días	1	6	0.00
146225	De más de 360 días	1	6	0.00
1463	Cartera de créditos de consumo ordinario refinanciada vencida	1	4	0.00
146305	De 1 a 30 días	1	6	0.00
146310	De 31 a 90 días	1	6	0.00
146315	De 91 a 180 días	1	6	0.00
146320	De 181 a 360 días	1	6	0.00
146325	De más de 360 días	1	6	0.00
1464	Cartera de crédito de vivienda de interés público refinanciada vencida	1	4	0.00
146405	De 1 a 30 días	1	6	0.00

146410	De 31 a 90 días	1	6	0.00
146415	De 91 a 270 días	1	6	0.00
146420	De 271 a 360 días	1	6	0.00
146425	De 361 a 720 días	1	6	0.00
146430	De más de 720 días	1	6	0.00
1465	Cartera de créditos comercial prioritario reestructurada vencida	1	4	0.00
146505	De 1 a 30 días	1	6	0.00
146510	De 31 a 90 días	1	6	0.00
146515	De 91 a 180 días	1	6	0.00
146520	De 181 a 360 días	1	6	0.00
146525	De más de 360 días	1	6	0.00
1466	Cartera de créditos de consumo prioritario reestructurada vencida	1	4	0.00
146605	De 1 a 30 días	1	6	0.00
146610	De 31 a 90 días	1	6	0.00
146615	De 91 a 180 días	1	6	0.00
146620	De 181 a 270 días	1	6	0.00
146625	De más de 270 días	1	6	0.00
1467	Cartera de crédito inmobiliario reestructurada vencida	1	4	0.00
146705	De 1 a 30 días	1	6	0.00
146710	De 31 a 90 días	1	6	0.00
146715	De 91 a 270 días	1	6	0.00
146720	De 271 a 360 días	1	6	0.00
146725	De 361 a 720 días	1	6	0.00
146730	De más de 720 días	1	6	0.00
1468	Cartera de microcrédito reestructurada vencida	1	4	0.00
146805	De 1 a 30 días	1	6	0.00
146810	De 31 a 90 días	1	6	0.00
146815	De 91 a 180 días	1	6	0.00
146820	De 181 a 360 días	1	6	0.00

146825	De más de 360 días	1	6	0.00
1469	Cartera de crédito productivo reestructurada vencida	1	4	0.00
146905	De 1 a 30 días	1	6	0.00
146910	De 31 a 90 días	1	6	0.00
146915	De 91 a 180 días	1	6	0.00
146920	De 181 a 360 días	1	6	0.00
146925	De más de 360 días	1	6	0.00
1470	Cartera de crédito comercial ordinario reestructurada vencida	1	4	0.00
147005	De 1 a 30 días	1	6	0.00
147010	De 31 a 90 días	1	6	0.00
147015	De 91 a 180 días	1	6	0.00
147020	De 181 a 360 días	1	6	0.00
147025	De más de 360 días	1	6	0.00
1471	Cartera de créditos de consumo ordinario reestructurada vencida	1	4	0.00
147105	De 1 a 30 días	1	6	0.00
147110	De 31 a 90 días	1	6	0.00
147115	De 91 a 180 días	1	6	0.00
147120	De 181 a 360 días	1	6	0.00
147125	De más de 360 días	1	6	0.00
1472	Cartera de crédito de vivienda de interés público reestructurada vencida	1	4	0.00
147205	De 1 a 30 días	1	6	0.00
147210	De 31 a 90 días	1	6	0.00
147215	De 91 a 270 días	1	6	0.00
147220	De 271 a 360 días	1	6	0.00
147225	De 361 a 720 días	1	6	0.00
147230	De más de 720 días	1	6	0.00
1473	Cartera de crédito educativo por vencer	1	4	0.00
147305	De 1 a 30 días	1	6	0.00
147310	De 31 a 90 días	1	6	0.00

147315	De 91 a 180 días	1	6	0.00
147320	De 181 a 360 días	1	6	0.00
147325	De más de 360 días	1	6	0.00
1475	Cartera de crédito educativo refinanciada por vencer	1	4	0.00
147505	De 1 a 30 días	1	6	0.00
147510	De 31 a 90 días	1	6	0.00
147515	De 91 a 180 días	1	6	0.00
147520	De 181 a 360 días	1	6	0.00
147525	De más de 360 días	1	6	0.00
1477	Cartera de crédito educativo reestructurada por vencer	1	4	0.00
147705	De 1 a 30 días	1	6	0.00
147710	De 31 a 90 días	1	6	0.00
147715	De 91 a 180 días	1	6	0.00
147720	De 181 a 360 días	1	6	0.00
147725	De más de 360 días	1	6	0.00
1479	Cartera de crédito educativo que no devenga intereses	1	4	0.00
147905	De 1 a 30 días	1	6	0.00
147910	De 31 a 90 días	1	6	0.00
147915	De 91 a 180 días	1	6	0.00
147920	De 181 a 360 días	1	6	0.00
147925	De más de 360 días	1	6	0.00
1481	Cartera de crédito educativo refinanciada que no devenga intereses	1	4	0.00
148105	De 1 a 30 días	1	6	0.00
148110	De 31 a 90 días	1	6	0.00
148115	De 91 a 180 días	1	6	0.00
148120	De 181 a 360 días	1	6	0.00
148125	De más de 360 días	1	6	0.00
1483	Cartera de crédito educativo reestructurada que no devenga intereses	1	4	0.00
148305	De 1 a 30 días	1	6	0.00

148310	De 31 a 90 días	1	6	0.00
148315	De 91 a 180 días	1	6	0.00
148320	De 181 a 360 días	1	6	0.00
148325	De más de 360 días	1	6	0.00
1485	Cartera de crédito educativo vencida	1	4	0.00
148505	De 1 a 30 días	1	6	0.00
148510	De 31 a 90 días	1	6	0.00
148515	De 91 a 180 días	1	6	0.00
148520	De 181 a 360 días	1	6	0.00
148525	De más de 360 días	1	6	0.00
1487	Cartera de crédito educativo refinanciada vencida	1	4	0.00
148705	De 1 a 30 días	1	6	0.00
148710	De 31 a 90 días	1	6	0.00
148715	De 91 a 180 días	1	6	0.00
148720	De 181 a 360 días	1	6	0.00
148725	De más de 360 días	1	6	0.00
1489	Cartera de crédito educativo reestructurada vencida	1	4	0.00
148905	De 1 a 30 días	1	6	0.00
148910	De 31 a 90 días	1	6	0.00
148915	De 91 a 180 días	1	6	0.00
148920	De 181 a 360 días	1	6	0.00
148925	De más de 360 días	1	6	0.00
1499	(Provisiones para créditos incobrables)	1	4	-5,713,829.49
149905	(Cartera de créditos comercial prioritario)	1	6	0.00
149910	(Cartera de créditos de consumo prioritario)	1	6	-1,054,765.86
149915	(Cartera de crédito inmobiliario)	1	6	0.00
149920	(Cartera de microcréditos)	1	6	-4,544,053.21
149925	(Cartera de crédito productivo)	1	6	0.00
149930	(Cartera de crédito comercial ordinario)	1	6	0.00

149935	(Cartera de crédito de consumo ordinario)	1	6	-115,010.42
149940	(Cartera de crédito de vivienda de interés público)	1	6	0.00
149945	(Cartera de créditos refinanciada)	1	6	0.00
149950	(Cartera de créditos reestructurada)	1	6	0.00
149955	(Cartera de créditos educativo)	1	6	0.00
149980	(Provisión genérica por tecnología crediticia)	1	6	0.00
149985	(Provisión anti cíclica)	1	6	0.00
149987	(Provisiones no reversadas por requerimiento normativo)	1	6	0.00
149989	(Provision genérica voluntaria)	1	6	0.00
15	DEUDORES POR ACEPTACIÓN	1	2	0.00
1501	Dentro del plazo	1	4	0.00
150105	Dentro del plazo	1	6	0.00
1502	Después del plazo	1	4	0.00
150205	Después del plazo	1	6	0.00
16	CUENTAS POR COBRAR	1	2	1,726,217.18
1601	Intereses por cobrar de operaciones interfinancieras	1	4	0.00
160105	Interfinacieras vendidas	1	6	0.00
160110	Operaciones de reporto con instituciones financieras	1	6	0.00
1602	Intereses por cobrar inversiones	1	4	79,104.20
160205	A valor razonable con cambios en el estado de resultados	1	6	0.00
160210	Disponibles para la venta	1	6	79,104.20
160215	Mantenidas hasta el vencimiento	1	6	0.00
160220	De disponibilidad restringida	1	6	0.00
1603	Intereses por cobrar de cartera de créditos	1	4	1,543,905.78
160305	Cartera de créditos comercial prioritario	1	6	0.00
160310	Cartera de créditos de consumo prioritario	1	6	355,325.52
160315	Cartera de crédito inmobiliario	1	6	0.00
160320	Cartera de microcrédito	1	6	1,127,873.83
160325	Cartera de crédito productivo	1	6	0.00

160330	Cartera de crédito comercial ordinario	1	6	0.00
160335	Cartera de crédito de consumo ordinario	1	6	60,706.43
160340	Cartera de crédito de vivienda de interés público	1	6	0.00
160341	Cartera de crédito educativo	1	6	0.00
160345	Cartera de créditos refinanciada	1	6	0.00
160350	Cartera de créditos reestructurada	1	6	0.00
1604	Otros intereses por cobrar	1	4	0.00
1605	Comisiones por cobrar	1	4	0.00
160505	CARTERA DE CRÉDITOS	1	6	0.00
160510	DEUDORES POR ACEPTACIÓN	1	6	0.00
160515	Operaciones contingentes	1	6	0.00
160590	Otras	1	6	0.00
1606	Rendimientos por cobrar de fideicomisos mercantiles	1	4	0.00
1609	Garantías pagadas pendientes de recuperación	1	4	0.00
160905	Créditos comerciales	1	6	0.00
160990	Contingentes	1	6	0.00
1611	Anticipo para adquisición de acciones	1	4	0.00
1612	Inversiones vencidas	1	4	0.00
1614	Pagos por cuenta de socios	1	4	205,871.88
161405	Intereses	1	6	0.00
161410	Comisiones	1	6	0.00
161415	Gastos por operaciones contingentes	1	6	0.00
161420	Seguros	1	6	0.00
161425	Impuestos	1	6	0.00
161430	Gastos judiciales	1	6	205,871.88
161490	Otros	1	6	0.00
1615	Intereses reestructurados por cobrar	1	4	0.00
161505	Intereses de cartera de créditos comercial prioritario	1	6	0.00
161510	Intereses de cartera de créditos de consumo prioritario	1	6	0.00

161515	Intereses de cartera de crédito inmobiliario	1	6	0.00
161520	Intereses de cartera de microcrédito	1	6	0.00
161525	Intereses de cartera de crédito productivo	1	6	0.00
161530	Intereses de cartera de crédito comercial ordinario	1	6	0.00
161535	Intereses de cartera de crédito de consumo ordinario	1	6	0.00
161540	Intereses de cartera de crédito de vivienda de interés público	1	6	0.00
161545	Intereses de cartera de crédito educativo	1	6	0.00
1617	Subsidios por cobrar	1	4	0.00
1619	Cuentas por cobrar por cartera de vivienda vendida al fideicomiso de titularización	1	4	0.00
1690	Cuentas por cobrar varias	1	4	92,566.52
169005	Anticipos al personal	1	6	0.00
169010	Préstamos de fondo de reserva	1	6	0.00
169015	Cheques protestados y rechazados	1	6	0.00
169020	Arrendamientos	1	6	0.00
169025	Establecimientos afiliados	1	6	0.00
169030	Por venta de bienes y acciones	1	6	0.00
169035	Juicios ejecutivos en proceso	1	6	0.00
169040	Emisión y renovación de tarjetas de crédito	1	6	0.00
169090	Otras	1	6	92,566.52
1699	(Provisión para cuentas por cobrar)	1	4	-195,231.20
169905	(Provisión para intereses y comisiones por cobrar)	1	6	0.00
169910	(Provisión para otras cuentas por cobrar)	1	6	-195,231.20
169915	(Provisiones para garantías pagadas)	1	6	0.00
17	BIENES REALIZABLES, ADJUDICADOS POR PAGO, DE ARRENDAMIENTO MERCANTIL Y NO UTILIZADOS POR LA INSTITUCIÓN	1	2	0.00
1702	Bienes adjudicados por pago	1	4	0.00
170205	Terrenos	1	6	0.00
170210	Edificios y otros locales	1	6	0.00
170215	Mobiliario, maquinaria y equipo	1	6	0.00

170220	Unidades de transporte	1	6	0.00
170225	Derechos fiduciarios	1	6	0.00
170230	Otros títulos valores	1	6	0.00
170235	Mercaderías	1	6	0.00
170250	CARTERA DE CRÉDITOS	1	6	0.00
170290	Otros	1	6	0.00
1705	Bienes arrendados	1	4	0.00
170505	Inmuebles	1	6	0.00
170510	Muebles, enseres y equipos de oficina	1	6	0.00
170515	Equipos de computación	1	6	0.00
170520	Unidades de transporte	1	6	0.00
170590	Otros	1	6	0.00
170599	(Depreciación de bienes arrendados)	1	6	0.00
1706	Bienes no utilizados por la institución	1	4	0.00
170605	Terrenos	1	6	0.00
170610	Edificios	1	6	0.00
170615	Otros locales	1	6	0.00
170620	Remodelaciones en curso	1	6	0.00
170690	Otros	1	6	0.00
170699	(Depreciación de bienes no utilizados por la institución)	1	6	0.00
1799	(Provisión para bienes realizables, adjudicados por pago y recuperados)	1	4	0.00
179910	(Provisión para bienes adjudicados)	1	6	0.00
179915	(Provisión por deterioro para bienes no utilizados por la institución)	1	6	0.00
18	PROPIEDADES Y EQUIPO	1	2	4,566,398.34
1801	Terrenos	1	4	508,825.92
1802	Edificios	1	4	2,912,547.52
1803	Construcciones y remodelaciones en curso	1	4	700,000.00
1804	Otros locales	1	4	0.00
1805	Muebles, enseres y equipos de oficina	1	4	752,902.97

1806	Equipos de computación	1	4	775,981.43
1807	Unidades de transporte	1	4	221,896.06
1808	Equipos de construcción	1	4	0.00
1890	Otros	1	4	720,786.43
1899	(Depreciación acumulada)	1	4	-2,026,541.99
189905	(Edificios)	1	6	-901,872.97
189910	(Otros locales)	1	6	0.00
189915	(Muebles, enseres y equipos de oficina)	1	6	-306,197.77
189920	(Equipos de computación)	1	6	-325,060.91
189925	(Unidades de transporte)	1	6	-191,730.24
189930	(Equipos de construcción)	1	6	0.00
189940	(Otros)	1	6	-301,680.10
19	OTROS ACTIVOS	1	2	3,260,151.03
1901	Inversiones en acciones y participaciones	1	4	159,489.90
190105	En subsidiarias y afiliadas	1	6	0.00
190110	En otras instituciones financieras	1	6	0.00
190115	En compañías	1	6	0.00
190120	En compañías de servicios auxiliares del sistema financiero	1	6	0.00
190125	En otros organismos de integración cooperativa	1	6	159,489.90
190130	Inversiones no financieras	1	6	0.00
1902	Derechos fiduciarios	1	4	2,585,445.95
190205	INVERSIONES	1	6	0.00
190210	Cartera de créditos por vencer	1	6	0.00
190215	Cartera de créditos refinanciada por vencer	1	6	0.00
190220	Cartera de créditos reestructurada por vencer	1	6	0.00
190221	Cartera de créditos que no devenga intereses	1	6	0.00
190225	Cartera de créditos refinanciada que no devenga intereses	1	6	0.00
190226	Cartera de créditos reestructurada que no devenga intereses	1	6	0.00
190230	Cartera de créditos vencida	1	6	0.00

190231	Cartera de créditos refinanciada vencida	1	6	0.00
190235	Cartera de créditos reestructurada vencida	1	6	0.00
190240	DEUDORES POR ACEPTACIÓN	1	6	0.00
190245	CUENTAS POR COBRAR	1	6	0.00
190255	Bienes adjudicados por pago	1	6	0.00
190265	Bienes no utilizados por la institución	1	6	0.00
190270	PROPIEDADES Y EQUIPO	1	6	0.00
190275	OTROS ACTIVOS	1	6	0.00
190280	Inversiones en acciones y participaciones	1	6	0.00
190285	FONDOS DISPONIBLES	1	6	0.00
190286	Fondos de liquidez	1	6	2,585,445.95
1904	Gastos y pagos anticipados	1	4	160,331.75
190405	Intereses	1	6	0.00
190410	Anticipos a terceros	1	6	90,396.97
190490	Otros	1	6	69,934.78
190499	(Amortización de gastos anticipados)	1	6	0.00
1905	Gastos diferidos	1	4	18,480.01
190505	Gastos de constitución y organización	1	6	0.00
190510	Gastos de instalación	1	6	0.00
190515	Estudios	1	6	0.00
190520	Programas de computación	1	6	23,520.00
190525	Gastos de adecuación	1	6	0.00
190530	Plusvalía mercantil	1	6	0.00
190590	Otros	1	6	0.00
190599	(Amortización acumulada gastos diferidos)	1	6	-5,039.99
1906	Materiales, mercaderías e insumos	1	4	176,393.72
190610	Mercaderías de cooperativas	1	6	0.00
190615	Proveeduría	1	6	176,393.72
1908	Transferencias internas	1	4	0.00

1909	Derechos Fiduciarios recibidos por resolución del sector financiero popular y solidario	1	4	0.00
190905	De activos de instituciones financieras invariables	1	6	0.00
190910	De recursos provenientes de la COSEDE	1	6	0.00
1990	Otros	1	4	160,009.70
199005	Impuesto al valor agregado – IVA	1	6	503.71
199010	Otros impuestos	1	6	159,505.99
199015	Depósitos en garantía y para importaciones	1	6	0.00
199025	Faltantes de caja	1	6	0.00
199090	Varias	1	6	0.00
1999	(Provisión para otros activos irrecuperables)	1	4	0.00
199905	(Provisión para valuación de inversiones en acciones y participaciones)	1	6	0.00
199910	(Provisión para valuación de derechos fiduciarios)	1	6	0.00
199990	(Provisión para otros activos)	1	6	0.00
2	PASIVOS	2	1	155,706,770.92
21	OBLIGACIONES CON EL PÚBLICO	2	2	132,880,850.02
2101	Depósitos a la vista	2	4	25,512,155.32
210105	Depósitos monetarios que generan intereses	2	6	0.00
210110	Depósitos monetarios que no generan intereses	2	6	0.00
210115	Depósitos monetarios de instituciones financieras	2	6	0.00
210130	Cheques certificados	2	6	0.00
210131	Cheques de emergencia	2	6	0.00
210135	Depósitos de ahorro	2	6	25,386,793.65
210140	Otros depósitos	2	6	55,143.33
210145	Fondos de tarjetahabientes	2	6	0.00
210150	Depósitos por confirmar	2	6	39,454.43
210155	Depósitos de cuenta básica	2	6	30,763.91
2102	Operaciones de reporto	2	4	0.00
210205	Operaciones de reporto financiero	2	6	0.00
210210	Operaciones de reporto por confirmar	2	6	0.00

210215	Operaciones de reporto bursátil	2	6	0.00
2103	Depósitos a plazo	2	4	106,818,946.09
210305	De 1 a 30 días	2	6	13,901,279.36
210310	De 31 a 90 días	2	6	23,056,823.74
210315	De 91 a 180 días	2	6	20,874,887.92
210320	De 181 a 360 días	2	6	28,699,558.86
210325	De más de 361 días	2	6	20,281,396.21
210330	Depósitos por confirmar	2	6	5,000.00
2104	Depósitos de garantía	2	4	0.00
2105	Depósitos restringidos	2	4	549,748.61
22	OPERACIONES INTERFINANCIERAS	2	2	0.00
2201	Fondos interfinancieros comprados	2	4	0.00
220105	Bancos	2	6	0.00
220110	Otras instituciones del sistema financiero	2	6	0.00
220115	Instituciones del sector financiero popular y solidario	2	6	0.00
2202	Operaciones de reporto con instituciones financieras	2	4	0.00
220205	Instituciones financieras públicas	2	6	0.00
220210	Bancos	2	6	0.00
220215	Otras instituciones del sistema financiero	2	6	0.00
220220	Instituciones del sector financiero popular y solidario	2	6	0.00
2203	Operaciones por confirmar	2	4	0.00
23	OBLIGACIONES INMEDIATAS	2	2	0.00
2301	Cheques de gerencia	2	4	0.00
2302	Giros, transferencias y cobranzas por pagar	2	4	0.00
230205	Giros y transferencias	2	6	0.00
230210	Cobranzas	2	6	0.00
2303	Recaudaciones para el sector público	2	4	0.00
2304	Valores en circulación y cupones por pagar	2	4	0.00
230405	Bonos	2	6	0.00

230410	Obligaciones	2	6	0.00
230415	Otros títulos valores	2	6	0.00
24	ACEPTACIONES EN CIRCULACIÓN	2	2	0.00
2401	Dentro del plazo	2	4	0.00
2402	Después del plazo	2	4	0.00
25	CUENTAS POR PAGAR	2	2	5,954,668.46
2501	Intereses por pagar	2	4	3,327,785.07
250105	Depósitos a la vista	2	6	8,002.08
250110	Operaciones de reporto	2	6	0.00
250115	Depósitos a plazo	2	6	3,254,038.27
250120	Depósitos en garantía	2	6	0.00
250125	Fondos interfinancieros comprados	2	6	0.00
250130	Operaciones de reporto con instituciones financieras	2	6	0.00
250135	Obligaciones financieras	2	6	65,744.72
250140	Bonos	2	6	0.00
250145	Obligaciones	2	6	0.00
250150	Otros títulos valores	2	6	0.00
250190	Otros	2	6	0.00
2502	Comisiones por pagar	2	4	0.00
2503	Obligaciones patronales	2	4	906,916.03
250305	Remuneraciones	2	6	0.00
250310	Beneficios Sociales	2	6	407,016.59
250315	Aportes al IESS	2	6	84,998.32
250320	Fondo de reserva IESS	2	6	1,500.12
250325	Participación a empleados	2	6	413,401.00
250330	Gastos de responsabilidad, residencia y representación	2	6	0.00
250390	Otras	2	6	0.00
2504	Retenciones	2	4	60,632.82
250405	Retenciones fiscales	2	6	60,632.82

250490	Otras retenciones	2	6	0.00
2505	Contribuciones, impuestos y multas	2	4	588,628.68
250505	Impuesto a la renta	2	6	585,651.15
250510	Multas	2	6	0.00
250590	Otras contribuciones e impuestos	2	6	2,977.53
2506	Proveedores	2	4	754,727.42
2507	Obligaciones por compra de cartera	2	4	0.00
2508	Garantías crediticias subrogadas pendientes de recuperación	2	4	0.00
250805	Créditos comerciales	2	6	0.00
250815	Contingentes	2	6	0.00
2510	Cuentas por pagar a establecimientos afiliados	2	4	0.00
2511	Provisiones para aceptaciones y operaciones contingentes	2	4	0.00
2590	Cuentas por pagar varias	2	4	315,978.44
259010	Excedentes por pagar	2	6	0.00
259015	Cheques girados no cobrados	2	6	0.00
259090	Otras cuentas por pagar	2	6	315,978.44
26	Obligaciones financieras	2	2	16,588,271.17
2601	Sobregiros	2	4	0.00
2602	Obligaciones con instituciones financieras del país y sector financiero popular y solidario	2	4	2,741,750.69
260205	De 1 a 30 días	2	6	0.00
260210	De 31 a 90 días	2	6	0.00
260215	De 91 a 180 días	2	6	0.00
260220	De 181 a 360 días	2	6	0.00
260225	De más de 360 días	2	6	0.00
260250	De 1 a 30 días del sector financiero popular y solidario	2	6	181,769.08
260255	De 31 a 90 días del sector financiero popular y solidario	2	6	367,582.06
260260	De 91 a 180 días del sector financiero popular y solidario	2	6	371,213.58
260265	De 181 a 360 días del sector financiero popular y solidario	2	6	1,018,837.73
260270	De más de 360 días del sector financiero popular y solidario	2	6	802,348.24

2603	Obligaciones con instituciones financieras del exterior	2	4	5,000,000.01
260305	De 1 a 30 días	2	6	74,004.47
260310	De 31 a 90 días	2	6	149,910.69
260315	De 91 a 180 días	2	6	229,702.13
260320	De 181 a 360 días	2	6	477,367.31
260325	De más de 360 días	2	6	4,069,015.41
2604	Obligaciones con entidades del grupo financiero en el país y grupo de economía popular y solidaria	2	4	0.00
260405	De 1 a 30 días	2	6	0.00
260410	De 31 a 90 días	2	6	0.00
260415	De 91 a 180 días	2	6	0.00
260420	De 181 a 360 días	2	6	0.00
260425	De más de 360 días	2	6	0.00
260450	De 1 a 30 días del sector financiero popular y solidario	2	6	0.00
260455	De 31 a 90 días del sector financiero popular y solidario	2	6	0.00
260460	De 91 a 180 días del sector financiero popular y solidario	2	6	0.00
260465	De 181 a 360 días del sector financiero popular y solidario	2	6	0.00
260470	De más de 360 días del sector financiero popular y solidario	2	6	0.00
2606	Obligaciones con entidades financieras del sector público	2	4	8,846,520.47
260605	De 1 a 30 días	2	6	415,273.74
260610	De 31 a 90 días	2	6	670,272.14
260615	De 91 a 180 días	2	6	1,050,547.58
260620	De 181 a 360 días	2	6	2,254,977.17
260625	De más de 360 días	2	6	4,455,449.84
2607	Obligaciones con organismos multilaterales	2	4	0.00
260705	De 1 a 30 días	2	6	0.00
260710	De 31 a 90 días	2	6	0.00
260715	De 91 a 180 días	2	6	0.00
260720	De 181 a 360 días	2	6	0.00

260725	De más de 360 días	2	6	0.00
2609	Obligaciones con entidades del sector público	2	4	0.00
260905	De 1 a 30 días	2	6	0.00
260910	De 31 a 90 días	2	6	0.00
260915	De 91 a 180 días	2	6	0.00
260920	De 181 a 360 días	2	6	0.00
260925	De más de 360 días	2	6	0.00
2610	Obligaciones con el fondo de liquidez del sector financiero popular y solidario	2	4	0.00
261005	Por crédito automático	2	6	0.00
261010	Por necesidades extraordinarias de liquidez	2	6	0.00
2690	Otras obligaciones	2	4	0.00
269005	De 1 a 30 días	2	6	0.00
269010	De 31 a 90 días	2	6	0.00
269015	De 91 a 180 días	2	6	0.00
269020	De 181 a 360 días	2	6	0.00
269025	De más de 360 días	2	6	0.00
27	VALORES EN CIRCULACIÓN	2	2	0.00
2701	Bonos	2	4	0.00
270105	Bonos emitidos por instituciones financieras públicas	2	6	0.00
2702	Obligaciones	2	4	0.00
270205	Emitidas por instituciones financieras privadas y del sector financiero popular y solidario.	2	6	0.00
270210	Emitidas por instituciones financieras públicas	2	6	0.00
2703	Otros títulos valores	2	4	0.00
270390	Otros títulos valores	2	6	0.00
2790	Prima o descuento en colocación de valores en circulación	2	4	0.00
29	OTROS PASIVOS	2	2	282,981.27
2901	Ingresos recibidos por anticipado	2	4	0.00
290115	Rentas recibidas por anticipado	2	6	0.00
290120	Afiliaciones y renovaciones	2	6	0.00

290190	Otros	2	6	0.00	
2902	Consignación para pago de obligaciones	2	4	0.00	
2903	Fondos en administración	2	4	0.00	
2908	Transferencias internas	2	4	0.00	
2911	Subsidios del gobierno nacional	2	4	0.00	
291105	Subsidios recibidos por anticipado	2	6	0.00	
291110	Subsidios pendientes de liquidar	2	6	0.00	
2912	Minusvalía mercantil (Badwill)	2	4	0.00	
2990	Otros	2	4	282,981.27	
299005	Sobrantes de caja	2	6	1,173.71	
299090	Varios	2	6	281,807.56	
3	PATRIMONIO		3	1	20,828,629.38
31	CAPITAL SOCIAL	3	2	7,196,934.00	
3101	Capital Pagado	3	4	0.00	
3103	Aportes de socios	3	4	7,196,934.00	
33	RESERVAS	3	2	10,927,647.57	
3301	Fondo Irrepartible de Reserva Legal	3	4	7,345,668.98	
330105	Reserva Legal Irrepartible	3	6	1,289,746.29	
330110	Aportes de los socios por capitalización extraordinaria	3	6	6,055,922.69	
330115	Donaciones	3	6	0.00	
3302	Generales	3	4	0.00	
3303	Especiales	3	4	3,581,978.59	
3305	Revalorización del patrimonio	3	4	0.00	
3310	Por resultados no operativos	3	4	0.00	
34	OTROS APORTES PATRIMONIALES	3	2	122,011.09	
3401	OTROS APORTES PATRIMONIALES	3	4	122,011.09	
35	SUPERÁVIT POR VALUACIONES	3	2	825,083.25	
3501	Superávit por valuación de propiedades, equipo y otros	3	4	825,083.25	
3502	Superávit por valuación de inversiones en acciones	3	4	0.00	

3504	Valuación de inversiones en instrumentos financieros	3	4	0.00
36	RESULTADOS	3	2	1,756,953.47
3601	Utilidades o excedentes acumuladas	3	4	0.00
3602	(Pérdidas acumuladas)	3	4	0.00
3603	Utilidad o excedente del ejercicio	3	4	1,756,953.47
3604	(Pérdida del ejercicio)	3	4	0.00
4	GASTOS		4	23,326,202.90
41	INTERESES CAUSADOS	4	2	10,626,067.45
4101	OBLIGACIONES CON EL PÚBLICO	4	4	9,602,598.87
410105	Depósitos monetarios	4	6	0.00
410110	Depósitos monetarios de instituciones financieras	4	6	0.00
410115	Depósitos de ahorro	4	6	611,582.00
410120	Fondos de tarjetahabientes	4	6	0.03
410125	Operaciones de reporto	4	6	0.00
410130	Depósitos a plazo	4	6	8,990,988.74
410135	Depósitos de garantía	4	6	0.00
410140	Depósitos de cuenta básica	4	6	28.10
410190	Otros	4	6	0.00
4102	OPERACIONES INTERFINANCIERAS	4	4	0.00
410205	Fondos financieros comprados	4	6	0.00
410210	Operaciones de reporto con instituciones financieras	4	6	0.00
4103	Obligaciones financieras	4	4	1,023,468.58
410305	Sobregiros	4	6	0.00
410310	Obligaciones con instituciones financieras del país y del sector popular y solidario	4	6	356,117.30
410315	Obligaciones con instituciones financieras del exterior	4	6	235,550.43
410320	Obligaciones con entidades del grupo financiero en el país y grupo de economía popular y solidaria	4	6	0.00
410330	Obligaciones con entidades financieras del sector público	4	6	0.00
410335	Obligaciones con organismos multilaterales	4	6	0.00

410345	Obligaciones con entidades del sector público	4	6	431,800.85
410350	Otras obligaciones	4	6	0.00
4104	Valores en circulación y obligaciones convertibles en acciones	4	4	0.00
410405	Bonos	4	6	0.00
410410	Obligaciones	4	6	0.00
410415	Otros títulos valores	4	6	0.00
4105	Otros intereses	4	4	0.00
410590	Otros	4	6	0.00
42	COMISIONES CAUSADAS	4	2	49,368.75
4201	Obligaciones financieras	4	4	0.00
4202	Operaciones contingentes	4	4	0.00
4203	Cobranzas	4	4	0.00
4204	Por operaciones de permuta financiera	4	4	0.00
4205	Servicios fiduciarios	4	4	0.00
4290	Varias	4	4	49,368.75
43	PÉRDIDAS FINANCIERAS	4	2	0.00
4302	En valuación de inversiones	4	4	0.00
4303	En venta de activos productivos	4	4	0.00
430305	En venta de inversiones	4	6	0.00
430310	En venta de cartera de créditos	4	6	0.00
430390	Otras	4	6	0.00
4304	Pérdidas por fideicomiso mercantil	4	4	0.00
4305	Prima de inversiones en títulos valores	4	4	0.00
4306	Primas en cartera comprada	4	4	0.00
44	PROVISIONES	4	2	1,265,755.74
4401	INVERSIONES	4	4	0.00
4402	CARTERA DE CRÉDITOS	4	4	1,196,957.94
440205	Crédito productivo	4	6	0.00
440210	Crédito comercial prioritario	4	6	0.00

440215	Crédito comercial ordinario	4	6	0.00
440220	Crédito de consumo prioritario	4	6	175,047.78
440225	Crédito de consumo ordinario	4	6	71,145.36
440230	Crédito inmobiliario	4	6	0.00
440235	Crédito de vivienda de interés público	4	6	0.00
440240	Microcrédito	4	6	950,764.80
440245	Crédito educativo	4	6	0.00
4403	CUENTAS POR COBRAR	4	4	68,797.80
4404	Bienes realizables, adjudicados por pago y de arrendamiento mercantil	4	4	0.00
4405	OTROS ACTIVOS	4	4	0.00
4406	Operaciones contingentes	4	4	0.00
4407	Operaciones interfinancieras y de reporto	4	4	0.00
45	GASTOS DE OPERACIÓN	4	2	10,369,060.72
4501	Gastos de personal	4	4	5,200,842.37
450105	Remuneraciones mensuales	4	6	2,693,258.48
450110	Beneficios Sociales	4	6	517,737.72
450115	Gastos de representación, residencia y responsabilidad	4	6	0.00
450120	Aportes al IESS	4	6	450,190.83
450125	Impuesto a la renta del personal	4	6	0.00
450130	Pensiones y jubilaciones	4	6	103,810.18
450135	Fondo de reserva IESS	4	6	241,552.01
450190	Otros	4	6	1,194,293.15
4502	Honorarios	4	4	591,772.86
450205	Directores	4	6	84,602.68
450210	Honorarios profesionales	4	6	507,170.18
4503	Servicios varios	4	4	2,236,925.49
450305	Movilización, fletes y embalajes	4	6	15,142.23
450310	Servicios de guardianía	4	6	246,567.13
450315	Publicidad y propaganda	4	6	1,094,778.04

450320	Servicios básicos	4	6	86,545.47
450325	Seguros	4	6	47,795.32
450330	Arrendamientos	4	6	345,320.41
450390	Otros servicios	4	6	400,776.89
4504	Impuestos, contribuciones y multas	4	4	998,872.36
450405	Impuestos Fiscales	4	6	0.00
450410	Impuestos Municipales	4	6	63,149.29
450415	Aportes a la SEPS	4	6	153,785.27
450420	Aportes al COSEDE por prima fija	4	6	742,911.49
450421	Aportes al COSEDE por prima variable	4	6	0.00
450430	Multas y otras sanciones	4	6	35,685.87
450490	Impuestos y aportes para otros organismos e instituciones	4	6	3,340.44
4505	Depreciaciones	4	4	359,600.54
450505	Bienes arrendados	4	6	0.00
450510	Bienes no utilizados por la institución	4	6	0.00
450515	Edificios	4	6	100,752.13
450520	Otros locales	4	6	0.00
450525	Muebles, enseres y equipos de oficina	4	6	56,584.95
450530	Equipos de computación	4	6	108,507.49
450535	Unidades de transporte	4	6	31,234.09
450540	Equipos de construcción	4	6	0.00
450590	Otros	4	6	62,521.88
4506	Amortizaciones	4	4	323,657.21
450605	Gastos anticipados	4	6	0.00
450610	Gastos de constitución y organización	4	6	0.00
450615	Gastos de instalación	4	6	0.00
450620	Estudios	4	6	0.00
450625	Programas de computación	4	6	179,401.21
450630	Gastos de adecuación	4	6	144,256.00

450635	Plusvalía mercantil	4	6	0.00
450690	Otros	4	6	0.00
4507	Otros gastos	4	4	657,389.89
450705	Suministros diversos	4	6	199,707.44
450710	Donaciones	4	6	0.00
450715	Mantenimiento y reparaciones	4	6	69,110.23
450790	Otros	4	6	388,572.22
46	OTRAS PÉRDIDAS OPERACIONALES	4	2	0.00
4601	Pérdida en acciones y participaciones	4	4	0.00
4602	Pérdida en venta de bienes realizables y recuperados	4	4	0.00
4690	Otras	4	4	0.00
47	OTROS GASTOS Y PERDIDAS	4	2	16,898.28
4701	Pérdida en venta de bienes	4	4	0.00
4702	Pérdida en venta de acciones y participaciones	4	4	0.00
4703	Intereses y comisiones devengados en ejercicios anteriores	4	4	3,349.26
4790	Otros	4	4	13,549.02
479005	Pérdida garantías concedidas no recuperadas	4	6	13,549.02
479010	Otros	4	6	0.00
48	IMPUESTOS Y PARTICIPACIÓN A EMPLEADOS	4	2	999,051.96
4810	Participación a empleados	4	4	413,400.81
4815	Impuesto a la renta	4	4	585,651.15
4890	Otros	4	4	0.00
5	INGRESOS	5	1	25,083,156.37
51	INTERESES Y DESCUENTOS GANADOS	5	2	24,019,766.90
5101	Depósitos	5	4	90,036.76
	Depósitos en instituciones financieras e instituciones del sector financiero popular y			
510110	solidario	5	6	90,036.76
510115	Overnight	5	6	0.00
5102	OPERACIONES INTERFINANCIERAS	5	4	0.00

510205	Fondos interfinancieras vendidos	5	6	0.00
510210	Operaciones de reporto	5	6	0.00
5103	Intereses y descuentos de inversiones en títulos valores	5	4	423,777.75
510305	Inversiones a valor razonable con cambios en el estado de resultados	5	6	0.00
510310	Disponibles para la venta	5	6	423,675.17
510315	Mantenidas hasta el vencimiento	5	6	102.58
510320	De disponibilidad restringida	5	6	0.00
5104	Intereses y descuentos de cartera de créditos	5	4	23,454,770.85
510405	Cartera de créditos comercial prioritario	5	6	0.00
510410	Cartera de créditos de consumo prioritario	5	6	4,839,112.06
510415	Cartera de crédito inmobiliario	5	6	0.00
510420	Cartera de microcrédito	5	6	17,500,148.52
510421	Cartera de crédito productivo	5	6	0.00
510425	Cartera de crédito comercial ordinario	5	6	0.00
510426	Cartera de crédito de consumo ordinario	5	6	779,467.21
510427	Cartera de crédito de vivienda de interés público	5	6	0.00
510428	Cartera de crédito educativo	5	6	0.00
510430	Cartera de créditos refinanciada	5	6	0.00
510435	Cartera de créditos reestructurada	5	6	0.00
510450	De mora	5	6	336,043.06
510455	Descuentos en cartera comprada	5	6	0.00
5190	Otros intereses y descuentos	5	4	51,181.54
519005	Por pagos por cuenta de socios	5	6	0.00
519090	Otros	5	6	51,181.54
52	COMISIONES GANADAS	5	2	0.00
5201	CARTERA DE CRÉDITOS	5	4	0.00
5202	DEUDORES POR ACEPTACIÓN	5	4	0.00
5203	Avales	5	4	0.00
5204	Fianzas	5	4	0.00

5205	Cartas de Crédito	5	4	0.00
5290	Otras	5	4	0.00
53	UTILIDADES FINANCIERAS	5	2	0.00
5302	En valuación de inversiones	5	4	0.00
5303	En venta de activos productivos	5	4	0.00
530305	En venta de inversiones	5	6	0.00
530310	En venta de cartera de créditos	5	6	0.00
530390	Otras	5	6	0.00
5304	Rendimientos por fideicomiso mercantil	5	4	0.00
5305	Arrendamiento financiero	5	4	0.00
5390	Otros	5	4	0.00
54	INGRESOS POR SERVICIOS	5	2	407,705.01
5401	Servicios fiduciarios	5	4	0.00
5404	Manejo y cobranzas	5	4	0.00
5405	Garantías crediticias otorgadas por la Corporación Nacional de Finanzas Populares y Solidarias	5	4	0.00
5490	Otros servicios	5	4	407,705.01
549005	Tarifados con costo máximo	5	6	335,574.13
549010	Tarifados diferenciados	5	6	72,130.88
55	OTROS INGRESOS OPERACIONALES	5	2	215,351.90
5501	Utilidades en acciones y participaciones	5	4	0.00
5502	Utilidad en venta de bienes realizables y recuperados	5	4	0.00
5503	Dividendos o excedentes por certificados de aportación	5	4	7,425.47
5505	Ingresos por subsidios realizados	5	4	0.00
5506	Ingresos por subsidios recuperados	5	4	0.00
5590	Otros	5	4	207,926.43
56	OTROS INGRESOS	5	2	440,332.56
5601	Utilidad en venta de bienes	5	4	0.00
5602	Utilidad en venta de acciones y participaciones	5	4	0.00

5603	Arrendamientos	5	4	0.00
5604	Recuperaciones de activos financieros	5	4	411,060.68
560405	De activos castigados	5	6	317,319.35
560410	Reversión de provisiones	5	6	0.00
560415	Devolución de impuestos y multas	5	6	0.00
560420	Intereses y comisiones de ejercicios anteriores	5	6	93,741.33
5690	Otros	5	4	29,271.88
59	Pérdidas y ganancias	5	2	1,756,953.47
6	CUENTAS CONTINGENTES	6	1	0.00
61	DEUDORAS	6	2	0.00
6190	Otras cuentas contingentes deudoras	6	4	0.00
64	ACREEDORAS	6	2	0.00
6401	Avales	6	4	0.00
640105	Avales comunes	6	6	0.00
640110	Avales con garantía de instituciones financieras del exterior	6	6	0.00
6402	Fianzas y garantías	6	4	0.00
640205	Garantías aduaneras	6	6	0.00
640210	Garantías Corporación Financiera Nacional	6	6	0.00
640211	Garantías Corporación Nacional de Finanzas Populares y Solidarias	6	6	0.00
640215	Fianzas con garantía de instituciones financieras del exterior	6	6	0.00
640290	Otras	6	6	0.00
6403	Cartas de Crédito	6	4	0.00
640305	Emitidas por la institución	6	6	0.00
640310	Emitidas por cuenta de la institución	6	6	0.00
640315	Confirmadas	6	6	0.00
6404	Créditos aprobados no desembolsados	6	4	0.00
640405	Cartera de créditos comercial prioritario	6	6	0.00
640410	Cartera de créditos de consumo prioritario	6	6	0.00
640415	Cartera de crédito inmobiliario	6	6	0.00

640420	Cartera de microcrédito	6	6	0.00
640425	Cartera de crédito productivo	6	6	0.00
640430	Cartera de crédito comercial ordinario	6	6	0.00
640435	Cartera de crédito de consumo ordinario	6	6	0.00
640440	Cartera de crédito de vivienda de interés público	6	6	0.00
640445	Cartera de crédito educativo	6	6	0.00
6405	Compromisos futuros	6	4	0.00
640505	Riesgo asumido por cartera vendida	6	6	0.00
640510	Riesgo asumido en cartera permutada	6	6	0.00
640590	Otros compromisos	6	6	0.00
6412	Garantías concedidas por el sistema de garantía crediticio	6	4	0.00
641205	Por operaciones vigentes	6	6	0.00
641210	Por operaciones pendientes de reclamo	6	6	0.00
6490	Otras cuentas contingentes acreedoras	6	4	0.00
7	CUENTAS DE ORDEN	7	1	597,153,819.05
71	CUENTAS DE ORDEN DEUDORAS	7	2	11,229,405.08
7101	Valores y bienes propios en poder de terceros	7	4	0.00
710105	En cobranza	7	6	0.00
710110	En custodia	7	6	0.00
710190	Otros	7	6	0.00
7102	Activos propios en poder de terceros entregados en garantía	7	4	0.00
710205	Inversiones a valor razonable con cambios en el estado de resultados	7	6	0.00
710210	Inversiones disponibles para la venta	7	6	0.00
710215	Inversiones mantenidas hasta el vencimiento	7	6	0.00
710220	Inversiones de disponibilidad restringida	7	6	0.00
710225	Cartera de créditos comercial prioritario	7	6	0.00
710230	Cartera de créditos de consumo prioritario	7	6	0.00
710235	Cartera de crédito inmobiliario	7	6	0.00
710240	Cartera de microcrédito	7	6	0.00

710245	Cartera de crédito productivo	7	6	0.00
710250	Cartera de crédito comercial ordinario	7	6	0.00
710255	Cartera de crédito de consumo ordinario	7	6	0.00
710260	Cartera de crédito de vivienda de interés público	7	6	0.00
710261	Cartera de crédito educativo	7	6	0.00
710265	Cartera de créditos refinanciada	7	6	0.00
710270	Cartera de créditos reestructurada	7	6	0.00
710275	Bienes muebles	7	6	0.00
710280	Bienes inmuebles	7	6	0.00
710290	OTROS ACTIVOS	7	6	0.00
7103	Activos castigados	7	4	3,683,717.34
710305	INVERSIONES	7	6	0.00
710310	CARTERA DE CRÉDITOS	7	6	3,683,717.34
710315	DEUDORES POR ACEPTACIÓN	7	6	0.00
710320	CUENTAS POR COBRAR	7	6	0.00
710325	BIENES REALIZABLES, ADJUDICADOS POR PAGO, DE ARRENDAMIENTO MERCANTIL Y NO UTILIZADOS POR LA INSTITUCIÓN	7	6	0.00
710330	OTROS ACTIVOS	7	6	0.00
7104	Líneas de crédito no utilizadas	7	4	0.00
710405	Del país	7	6	0.00
710410	Del exterior	7	6	0.00
7105	Operaciones activas con empresas vinculadas	7	4	888,698.47
710505	INVERSIONES	7	6	0.00
710510	CARTERA DE CRÉDITOS	7	6	888,698.47
710515	DEUDORES POR ACEPTACIÓN	7	6	0.00
710520	CUENTAS POR COBRAR	7	6	0.00
710525	BIENES REALIZABLES, ADJUDICADOS POR PAGO, DE ARRENDAMIENTO MERCANTIL Y NO UTILIZADOS POR LA INSTITUCIÓN	7	6	0.00
710530	OTROS ACTIVOS	7	6	0.00

710535	Operaciones contingentes	7	6	0.00
7106	Operaciones activas con entidades del grupo financiero	7	4	0.00
710605	INVERSIONES	7	6	0.00
710610	CARTERA DE CRÉDITOS	7	6	0.00
710615	DEUDORES POR ACEPTACIÓN	7	6	0.00
710620	CUENTAS POR COBRAR	7	6	0.00
710625	Bienes realizables, adjudicados por pago y arrendamiento mercantil	7	6	0.00
710630	OTROS ACTIVOS	7	6	0.00
710635	Operaciones contingentes	7	6	0.00
7107	Cartera de créditos y otros activos en demanda judicial	7	4	1,434,226.52
710705	Comercial prioritario	7	6	0.00
710710	Consumo prioritario	7	6	258,327.94
710715	Inmobiliario	7	6	0.00
710720	Microcrédito	7	6	1,167,085.42
710725	Cartera de crédito productivo	7	6	0.00
710730	Cartera de créditos comercial ordinario	7	6	0.00
710735	Cartera de crédito de consumo ordinario	7	6	8,813.16
710740	Cartera de crédito de vivienda de interés público	7	6	0.00
710741	Cartera de crédito educativo	7	6	0.00
710745	Refinanciada	7	6	0.00
710750	Reestructurada	7	6	0.00
710755	INVERSIONES	7	6	0.00
710760	CUENTAS POR COBRAR	7	6	0.00
710790	OTROS ACTIVOS	7	6	0.00
7108	Cartera comprada a entidades en liquidación o adquirida por procesos de fusión	7	4	0.00
7109	Intereses, comisiones e ingresos en suspenso	7	4	441,965.68
710905	Cartera de créditos comercial prioritario	7	6	0.00
710910	Cartera de créditos de consumo prioritario	7	6	62,627.99
710915	Cartera de crédito inmobiliario	7	6	0.00

710920	Cartera de microcrédito	7	6	378,164.60
710925	Cartera de crédito productivo	7	6	0.00
710930	Cartera de crédito comercial ordinario	7	6	0.00
710935	Cartera de crédito de consumo ordinario	7	6	1,173.09
710940	Cartera de crédito de vivienda de interés público	7	6	0.00
710941	Cartera de crédito educativo	7	6	0.00
710945	Cartera de créditos refinanciada	7	6	0.00
710950	Cartera de créditos reestructurada	7	6	0.00
710990	Otros	7	6	0.00
7110	Contrato de arrendamiento mercantil financiero	7	4	0.00
711005	Canones por recibir	7	6	0.00
711010	Opcion en compra	7	6	0.00
711015	Descuentos concedidos	7	6	0.00
7190	Otras cuentas de orden deudoras	7	4	4,780,797.07
719005	Cobertura de seguros	7	6	4,780,797.07
719010	Multas e impuestos en reclamo	7	6	0.00
719015	Títulos por emitir	7	6	0.00
719020	Títulos emitidos no vendidos	7	6	0.00
719025	Títulos propia emisión recomprados	7	6	0.00
719035	Títulos y cupones por incinerar	7	6	0.00
719045	Títulos de inversiones comprados con pacto de reventa	7	6	0.00
719090	Otras cuentas de orden	7	6	0.00
74	CUENTAS DE ORDEN ACREEDORAS	7	2	585,924,413.97
7401	Valores y bienes recibidos de terceros	7	4	585,924,413.97
740105	En cobranza	7	6	0.00
740110	Documentos en garantía	7	6	202,954,896.64
740115	Valores fiduciarios en garantía	7	6	0.00
740120	Bienes inmuebles en garantía	7	6	382,969,517.33
740125	Otros bienes en garantía	7	6	0.00

740130	En custodia	7	6	0.00
740135	En administración	7	6	0.00
740140	En comodato	7	6	0.00
7402	Operaciones pasivas con empresas vinculadas	7	4	0.00
740205	OBLIGACIONES CON EL PÚBLICO	7	6	0.00
740210	Obligaciones interfinancieras	7	6	0.00
740215	OBLIGACIONES INMEDIATAS	7	6	0.00
740220	ACEPTACIONES EN CIRCULACIÓN	7	6	0.00
740225	CUENTAS POR PAGAR	7	6	0.00
740230	Obligaciones financieras	7	6	0.00
740235	VALORES EN CIRCULACIÓN	7	6	0.00
740245	OTROS PASIVOS	7	6	0.00
740250	Contingentes	7	6	0.00
7403	Operaciones Pasivas con empresas subsidiarias y afiliadas	7	4	0.00
740305	OBLIGACIONES CON EL PÚBLICO	7	6	0.00
740310	Obligaciones interfinancieras	7	6	0.00
740315	OBLIGACIONES INMEDIATAS	7	6	0.00
740320	ACEPTACIONES EN CIRCULACIÓN	7	6	0.00
740325	CUENTAS POR PAGAR	7	6	0.00
740330	Obligaciones financieras	7	6	0.00
740335	VALORES EN CIRCULACIÓN	7	6	0.00
740345	OTROS PASIVOS	7	6	0.00
740350	Contingentes	7	6	0.00
7404	Depósitos y otras captaciones no cubiertas por El Fondo de Seguro de Depósito	7	4	0.00
740405	OBLIGACIONES CON EL PÚBLICO	7	6	0.00
740410	OBLIGACIONES INMEDIATAS	7	6	0.00
7406	Deficiencia de provisiones	7	4	0.00
740605	INVERSIONES	7	6	0.00
740610	CARTERA DE CRÉDITOS	7	6	0.00

740615	DEUDORES POR ACEPTACIÓN	7	6	0.00
740620	CUENTAS POR COBRAR	7	6	0.00
740625	Bienes adjudicados por pago y arrendamiento mercantil	7	6	0.00
740630	OTROS ACTIVOS	7	6	0.00
740635	Operaciones contingentes	7	6	0.00
7407	Depósitos de entidades del sector público	7	4	0.00
740705	Depósitos monetarios	7	6	0.00
740710	Depósitos de ahorro	7	6	0.00
740715	Otros depósitos	7	6	0.00
740720	Operaciones de reporto	7	6	0.00
740725	Depósitos a plazo	7	6	0.00
740730	Depósitos por confirmar	7	6	0.00
7408	Origen de capital	7	4	0.00
740815	Reinversión	7	6	0.00
740820	Revalorización del patrimonio	7	6	0.00
7409	Valores y bienes recibidos en fideicomiso mercantil	7	4	0.00
740905	En garantía	7	6	0.00
740910	En administración	7	6	0.00
740915	Inmobiliarios	7	6	0.00
740920	Inversiones de disponibilidad restringida	7	6	0.00
740925	Cartera de créditos comercial	7	6	0.00
740965	Cartera de créditos refinanciada	7	6	0.00
740970	Cartera de créditos reestructurada	7	6	0.00
740975	Bienes muebles	7	6	0.00
740980	Bienes inmuebles	7	6	0.00
740985	OTROS ACTIVOS	7	6	0.00
740990	Otros	7	6	0.00
7410	Capital suscrito no pagado	7	4	0.00
7411	Pasivos adquiridos	7	4	0.00

741105	Depósitos a la vista	7	6	0.00
741110	Operaciones de reporto	7	6	0.00
741115	Depósitos a plazo	7	6	0.00
741120	OPERACIONES INTERFINANCIERAS	7	6	0.00
741125	OBLIGACIONES INMEDIATAS	7	6	0.00
741130	CUENTAS POR PAGAR	7	6	0.00
741135	Obligaciones financieras	7	6	0.00
741140	OTROS PASIVOS	7	6	0.00
7412	Orden de prelación	7	4	0.00
741205	Pasivos garantizados conforme a la ley	7	6	0.00
741210	Costas judiciales causadas en interés común de los acreedores	7	6	0.00
741215	Deudas con trabajadores e IESS	7	6	0.00
741220	Impuestos, tasas y contribuciones	7	6	0.00
741225	Obligaciones por depósitos y captaciones del público	7	6	0.00
741230	Otros créditos de acuerdo al orden y forma determinados en el Código Civil	7	6	0.00
741235	Accionistas, administradores y vinculados	7	6	0.00
7414	Provisiones constituidas	7	4	0.00
741401	Provisión cartera refinanciada comercial prioritario	7	6	0.00
741402	Provisión cartera refinanciada consumo prioritario	7	6	0.00
741403	Provisión cartera refinanciada inmobiliaria	7	6	0.00
741404	Provisión cartera refinanciada microcrédito	7	6	0.00
741405	Provisión cartera refinanciada productivo	7	6	0.00
741406	Provisión cartera refinanciada comercial ordinario	7	6	0.00
741409	Provisión cartera reestructurada comercial prioritario	7	6	0.00
741410	Provisión cartera reestructurada consumo prioritario	7	6	0.00
741411	Provisión cartera reestructurada inmobiliaria	7	6	0.00
741412	Provisión cartera reestructurada microcrédito	7	6	0.00
741413	Provisión cartera reestructurada productivo	7	6	0.00
741414	Provisión cartera reestructurada comercial ordinario	7	6	0.00

741417	Provisión genérica por tecnología crediticia cartera de consumo prioritario	7	6	0.00
741418	Provisión genérica por tecnología crediticia cartera de microcrédito	7	6	0.00
741419	Provisión genérica por tecnología crediticia cartera de crédito educativo	7	6	0.00
741420	Provisión genérica voluntaria cartera comercial prioritaria	7	6	0.00
741421	Provisión genérica voluntaria cartera consumo prioritario	7	6	0.00
741422	Provisión genérica voluntaria cartera inmobiliaria	7	6	0.00
741423	Provisión genérica voluntaria cartera microcrédito	7	6	0.00
741424	Provisión genérica voluntaria cartera de crédito productivo	7	6	0.00
741425	Provisión genérica voluntaria cartera comercial ordinaria	7	6	0.00
741428	Provisión genérica voluntaria cartera refinanciada	7	6	0.00
741429	Provisión genérica voluntaria cartera reestructurada	7	6	0.00
741430	Provisión cartera refinanciada de consumo ordinario	7	6	0.00
741431	Provisión cartera refinanciada de vivienda de interés público	7	6	0.00
741432	Provisión cartera refinanciada educativo	7	6	0.00
741434	Provisión cartera reestructurada de consumo ordinario	7	6	0.00
741435	Provisión cartera reestructurada de vivienda de interés público	7	6	0.00
741436	Provisión cartera reestructurada educativo	7	6	0.00
741438	Provisión genérica por tecnología crediticia cartera de consumo ordinario	7	6	0.00
741443	Provisión anticíclica	7	6	0.00
741444	Provisiones no reversadas por requerimiento normativo	7	6	0.00
7415	Depósitos o captaciones constituidos como garantía de préstamos	7	4	0.00
741505	Cartera comercial prioritario	7	6	0.00
741510	Cartera de consumo prioritario	7	6	0.00
741515	Cartera de crédito inmobiliario	7	6	0.00
741520	Cartera de microcrédito	7	6	0.00
741525	Cartera de crédito productivo	7	6	0.00
741530	Cartera de créditos comercial ordinario	7	6	0.00
741535	Cartera de créditos de consumo ordinario	7	6	0.00
741540	Cartera de crédito de vivienda de interés público	7	6	0.00

741545	Cartera de crédito educativo	7	6	0.00
7416	Intereses pagados por depósitos o captaciones constituidos como garantía de préstamos	7	4	0.00
741605	Depósitos a la vista	7	6	0.00
741610	Depósitos a plazo	7	6	0.00
7417	Operaciones de financiamiento afianzadas	7	4	0.00
741705	Créditos comerciales	7	6	0.00
741715	Contingentes	7	6	0.00
7490	Otras cuentas de orden acreedoras	7	4	0.00
749010	Cartas de crédito avisadas	7	6	0.00
749015	Aportes futuros del gobierno para capital	7	6	0.00
749020	Créditos aprobados no instrumentados	7	6	0.00
749025	Compensaciones para programas de créditos	7	6	0.00
749090	Otras	7	6	0.00
2608	Préstamos subordinados	2	4	0.00
260805	De 1 a 30 días	2	6	0.00
260810	De 31 a 90 días	2	6	0.00
260815	De 91 a 180 días	2	6	0.00
260820	De 181 a 360 días	2	6	0.00
260825	De más de 360 días	2	6	0.00
270115	Bonos emitidos por entidades financieras de la economía popular y solidaria	2	6	0.00
410340	Préstamos subordinados	4	6	0.00
7113	Inversiones por vencimiento	7	4	0.00
711305	Corto plazo	7	6	0.00
711310	Largo plazo	7	6	0.00
7114	Obligaciones extinguidas por otros contratos	7	4	0.00
711405	Cartera de créditos comercial	7	6	0.00
711410	Cartera de créditos de consumo	7	6	0.00
711415	Cartera de crédito inmobiliario	7	6	0.00
711420	Cartera de Microcréditos	7	6	0.00

7117	Cartera entregada para procesos de titularización	7	4	0.00
711710	Cartera de créditos comercial prioritario	7	6	0.00
711715	Cartera de créditos comercial ordinario	7	6	0.00
711720	Cartera de créditos consumo prioritario	7	6	0.00
711725	Cartera de créditos consumo ordinario	7	6	0.00
711730	Cartera de créditos de vivienda de interés público	7	6	0.00
711735	Cartera de créditos inmobiliario	7	6	0.00
711740	Cartera de créditos para la microempresa	7	6	0.00
711745	Cartera de créditos educativo	7	6	0.00
740150	Cartera de crédito comercial prioritario en administración	7	6	0.00
740155	Cartera de crédito comercial ordinario en administración	7	6	0.00
740160	Cartera de crédito consumo prioritario en administración	7	6	0.00
740165	Cartera de crédito consumo ordinario en administración	7	6	0.00
740170	Cartera de crédito de vivienda de interés público en administración	7	6	0.00
740175	Cartera de crédito inmobiliario en administración	7	6	0.00
740180	Cartera de crédito para la microempresa en administración	7	6	0.00
740185	Cartera de crédito educativo en administración	7	6	0.00
741439	Provisión genérica voluntaria cartera de consumo ordinario	7	6	0.00
741440	Provisión genérica voluntaria cartera de vivienda de interés público	7	6	0.00
741441	Provisión genérica voluntaria cartera de crédito educativo	7	6	0.00
710805	Provisión diferida cartera comprada a entidades en liquidación o adquirida por procesos de fusión	7	6	0.00
710810	Saldo cartera comprada a entidades en liquidación o adquirida por procesos de fusión	7	6	0.00
7111	Activos adquiridos por procesos de fusión	7	4	0.00
711105	INVERSIONES	7	6	0.00
711110	Cuentas por cobrar sujetas a provisión	7	6	0.00
711115	Otros activos sujetos a provisión	7	6	0.00
711120	Provisión diferida	7	6	0.00
719050	Prima en compra de cartera	7	6	0.00

7405	Descuentos en compras de cartera	7	4	0.00
740505	Descuento en compra de cartera a entidades en liquidación	7	6	0.00
740510	Descuento en compra de cartera a entidades activas	7	6	0.00

Fuente: COAC Chibuleo Cía. Ltda, (2020)