

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO

FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

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

Tema:

"Diseño del cuadro de mando integral en la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Martín de Tisaleo"

Autora: Panimboza Tenesaca, Evelyn Nayeli

Tutor: Dr. Arias Pérez, Mauricio Giovanny

Ambato – Ecuador

2025

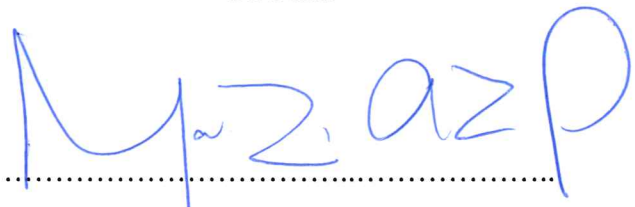
APROBACIÓN DEL TUTOR

Yo, Dr. Mauricio Giovanny Arias Peréz con cédula de identidad No. 1802767267, en mi calidad de Tutor del proyecto integrador sobre el tema: **"DISEÑO DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SAN MARTÍN DE TISALEO"**, desarrollado por Evelyn Nayeli Panimboza Tenesaca, 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 Instructivo del Reglamento para la Titulación de Grado en la Universidad Técnica de Ambato.

Por lo 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, Febrero 2025

TUTOR



Dr. Mauricio Giovanny Arias Peréz

C.I. 1802767267

AUTORÍA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

Yo, Evelyn Nayeli Panimboza Tenesaca con cédula de identidad No. 1850035492, tengo a bien indicar que los criterios emitidos en el proyecto integrador, bajo el tema: **"DISEÑO DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SAN MARTÍN DE TISALEO"**, también los contenidos presentados, ideas, análisis, síntesis de datos, conclusiones, son de exclusiva responsabilidad de mi persona, como autora de este Proyecto Integrador.

Ambato, Febrero 2025

AUTORA



Evelyn Nayeli Panimboza Tenesaca

C.I. 1850035492

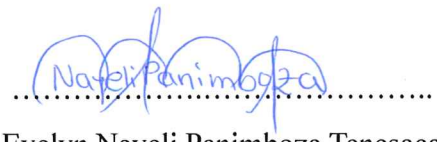
DERECHOS DEL AUTOR

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

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

Ambato, Febrero 2025

AUTORA



Evelyn Nayeli Panimboza Tenesaca

C.I. 18050035492

APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO

El Tribunal de Grado, aprueba el Proyecto Integrador, sobre el tema: **"DISEÑO DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SAN MARTÍN DE TISALEO"**, elaborado por Evelyn Nayeli Panimboza Tenesaca, estudiante de la Carrera de Contabilidad y Auditoría, el mismo que guarda conformidad con las disposiciones reglamentarias emitidas por la Facultad de Contabilidad y Auditoría de la Universidad Técnica de Ambato.

Ambato, Febrero 2025

Dr. Carlos Alberto Barreno Córdova Mg.
PRESIDENTE

Dra. Mary Cruz
MIEMBRO CALIFICADOR

Lic. Claudio Hidalgo
MIEMBRO CALIFICADOR

DEDICATORIA

El presente proyecto integrador le dedico a Dios y a la Virgen Santa Lucía, por ser mi guía, fuerza constante y refugio en cada etapa, dándome valor en los momentos difíciles.

A mis padres Enrique y Mirian, quienes, con su amor incondicional, su apoyo constante y sus sacrificios me han guiado en cada paso de este largo camino, siendo un ejemplo de perseverancia, sabiduría y fortaleza. A mis abuelitos, quienes con su ejemplo de vida y sus palabras de aliento han sido una luz en mi camino, dándome fuerzas para superar cada desafío.

Finalmente, a todos mis amigos, quienes han sido una fuente de apoyo, confianza y aliento a lo largo de este camino, gracias por creer en mí incluso en los momentos en que yo dudaba, por sus palabras de ánimo que me ayudaron a levantarme y seguir adelante.

Evelyn Nayeli Panimboza Tenesaca

AGRADECIMIENTO

Agradezco a la Universidad Técnica de Ambato, a la Facultad de Contabilidad y Auditoría, por darme la oportunidad de estudiar una buena carrera. Extiendo mi gratitud a mis docentes, quienes con su conocimiento y dedicación contribuyeron a mi formación profesional.

A mi tutor de tesis, el Dr. Mauricio Arias, por su valiosa guía, paciencia y apoyo. Su experiencia y orientación fueron claves para la culminación exitosa de este trabajo.

Finalmente, agradezco profundamente al Ing. Francisco Moreta Gerente General de la Cooperativa San Martín de Tisaleo, quien me brindó la oportunidad de realizar mi tesis en tan prestigiosa institución, y a todo su equipo, por su confianza y colaboración, puesto que fueron esenciales para llevar a cabo este proyecto.

Evelyn Nayeli Panimboza Tenesaca

ÍNDICE GENERAL DE CONTENIDOS

CONTENIDO **PÁGINA**

A. PÁGINAS PRELIMINARES

PORTADA i

APROBACIÓN DEL TUTOR ii

AUTORÍA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN iii

DERECHOS DEL AUTOR iv

APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO v

DEDICATORIA vi

AGRADECIMIENTO vii

ÍNDICE GENERAL DE CONTENIDOS viii

ÍNDICE DE TABLAS xi

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES xiii

RESUMEN EJECUTIVO xv

ABSTRACT xvi

B. CONTENIDOS

CAPÍTULO I 1

MARCO TEÓRICO 1

1.1 Introducción 1

1.1.1. Antecedentes del proyecto integrador 1

1.1.1.1. Historia de la empresa 1

1.1.1.2.Detalles estratégicos 2

1.1.1.3. Detalles de operación 6

1.1.1.4. Detalles legales 10

1.1.1.5. Marcas y logos 11

1.1.1.6. Ubicación 11

1.1.2. Descripción del entorno 12

1.1.3. Justificación 16

1.1.4. Objetivos 17

1.2. Revisión de la literatura 18

1.2.1. Evaluación y mejora del desempeño según la teoría de Stakeholders 18

1.2.2. Antecedentes en la gestión empresarial 18
1.2.3. Importancia de la contabilidad en la gestión empresarial 19
1.2.4. Indicador de gestión (KPIS) 20
1.2.5. Introducción del cuadro de mando integral 21
1.2.5.1. Características 22
1.2.5.2. Origen y evaluación 23
1.2.5.3. Importancia y beneficios 24
1.2.6. Importancia del análisis del FODA en el CMI 24
1.2.7. Análisis de la matriz MEFE y MEFI 25
1.2.8. Importancia de la matriz cruzada del FODA 26
1.2.9. Objetivos estratégicos 26
1.2.10. Mapa estratégico 27
1.2.11. Perspectivas del cuadro de mando integral 27
1.2.11.1. Perspectiva financiera 28
1.2.11.2. Perspectiva de clientes 28
1.2.11.3. Perspectiva de procesos internos 30
1.2.11.4. Perspectiva de aprendizaje y crecimiento 31
1.2.12. Pasos para elaborar el CMI 32
1.2.13. Implementación del CMI 32
CAPÍTULO II 34
METOLOGÍA 34
2.1. Descripción de la metodología 34
2.1.1. Unidad de análisis 34
2.1.2. Fuentes y técnicas de recolección de información 34
2.1.3. Fases de desarrollo 39
CAPÍTULO III 44
DESARROLLO 44
3.1. Fase I - Recolección de información 45
3.1.1. Perspectiva financiera 45
3.1.2. Perspectiva de clientes 46
3.1.3. Perspectiva de procesos internos 47
3.1.4. Perspectiva de aprendizaje y crecimiento 49
3.1.5. Análisis de la encuesta 51

3.2. Fase II. Desarrollo de los indicadores 52
3.2.1. Análisis de la perspectiva financiera 52
3.2.2. Análisis de la perspectiva de clientes 56
3.2.3. Análisis de los procesos internos 59
3.2.4. Análisis de aprendizaje y crecimiento 62
3.3. Fase III - Elaboración de los objetivos estratégicos 63
3.3.1. Matriz FODA de la cooperativa de ahorro y crédito San Martín de Tisaleo 63
3.3.2. Matriz MEFE 65
3.3.3. Matriz MEFE 67
3.3.4. Análisis de la matriz cruzada FODA 70
3.3.5. Clasificación de los objetivos estratégicos 73
3.3.6. Creación del mapa estratégico 75
Fase IV – Creación del cuadro de mando integral 77
CAPÍTULO IV 89
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES 89
4.1. Conclusiones……..……..89
4.2. Recomendaciones 90
C. MATERIALES DE REFERENCIA
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS 91
ANEXOS 99

ÍNDICE DE TABLAS

CONTENIDO **PÁGINA**

Tabla 1 Personal administrativo 6
Tabla 2 Personas entrevistadas 35
Tabla 3 Guion de entrevista 36
Tabla 4 Cuestionario 37
Tabla 5 Análisis del FODA 37
Tabla 6 Ficha de Observación de la Perspectiva Procesos Internos 38
Tabla 7 Análisis de los Indicadores financieros 39
Tabla 8 Metodología 39
Tabla 9 Indicadores de la Perspectiva Financiera 42
Tabla 10 Indicadores de la Perspectiva de Clientes 42
Tabla 11 Indicadores de la Perspectiva de Procesos Internos 43
Tabla 12 Indicadores de la Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento 43
Tabla 13 Perspectiva Financiera 45
Tabla 14 Perspectiva de Clientes 47
Tabla 15 Perspectiva de Procesos Internos 48
Tabla 16 Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento 50
Tabla 17 Análisis de la encuesta 51
Tabla 18 Análisis de la liquidez corriente 53
Tabla 19 Análisis del ROA (Retorno sobre Activos) 54
Tabla 20 Análisis del ROE (Rentabilidad sobre el Patrimonio) 55
Tabla 21 Análisis del Margen Neto Financiero 55
Tabla 22 Análisis de la Cartera en Mora 56
Tabla 23 Fidelización de socios 57
Tabla 24 Incremento de socios 57
Tabla 25 Número de créditos otorgados 58
Tabla 26 Satisfacción del cliente 59
Tabla 27 Nuevos productos 59
Tabla 28 Ficha de Observación del cumplimiento del proceso interno 60
Tabla 29 Eficiencia en el proceso de otorgar un crédito 61

Tabla 30 Reducción del tiempo de respuesta 61
Tabla 31 Capacitación al personal 62
Tabla 32 Satisfacción y motivación profesional 63
Tabla 33 Eficiencia del personal 63
Tabla 34 Matriz FODA de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Martín de Tisaleo 64
Tabla 35 Pesos referenciales de la Matriz MEFI 66
Tabla 36 Análisis de la Matriz MEFI 66
Tabla 37 Pesos referenciales de la Matriz MEFE 68
Tabla 38 Matriz MEFE 68
Tabla 39 Análisis de la Matriz Cruzada del FODA 70
Tabla 40 Clasificación de los objetivos estratégicos 73
Tabla 41 Elaboración del mapa estratégico 76
Tabla 42 Establecimiento de metas 77
Tabla 43 Cuadro de Mando Integral 79
Tabla 44 Matriz de seguimiento del Cuadro de Mando Integral 86

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

CONTENIDO **PÁGINA**

Ilustración 1 Principios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Martín de Tisaleo 3
Ilustración 2 Valores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Martín de Tisaleo. 4
Ilustración 3 Organigrama organizacional de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Martín de Tisaleo 5
Ilustración 4 Logo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Martín de Tisaleo .. 11
Ilustración 5 Ubicación de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Martín de Tisaleo 12
Ilustración 6 Evolución de la gestión empresarial..... 19
Ilustración 7 Contabilidad en la gestión empresarial..... 20
Ilustración 8 Principales KPIS..... 20
Ilustración 9 Características de los indicadores KPI 21
Ilustración 10 Inicios del Cuadro de Mando Integral 21
Ilustración 11 Características del Cuadro de Mando Integral 22
Ilustración 12 Evolución del Cuadro de Mando Integral 23
Ilustración 13 Beneficios de Cuadro de Mando Integral..... 24
Ilustración 14 Análisis del FODA 25
Ilustración 15 Matriz MEFE y MEFI 25
Ilustración 16 Importancia de la Matriz Cruzada 26
Ilustración 17 Características de los objetivos estratégicos..... 26
Ilustración 18 Características del mapa estratégico..... 27
Ilustración 19 Perspectivas del Cuadro de Mando Integral..... 27
Ilustración 20 Perspectiva Financiera..... 28
Ilustración 21 Indicadores vinculados con la Perspectiva Financiera 28
Ilustración 22 Perspectiva de Clientes..... 29
Ilustración 23 Indicadores utilizados en la Perspectiva de Clientes..... 29
Ilustración 24 Perspectiva de Procesos Internos..... 30
Ilustración 25 Indicadores utilizados en los Procesos Internos 30
Ilustración 26 Importancia de la Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento..... 31

Ilustración 27 Aprendizaje y Crecimiento..... 31
Ilustración 28 Pasos para elaborar el CMI..... 32
Ilustración 29 Diseño del Cuadro de Mando Integral..... 33

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO

FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

TEMA: "DISEÑO DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SAN MARTÍN DE TISALEO"

AUTORA: Evelyn Nayeli Panimboza Tenesaca

TUTOR: Dr. Mauricio Giovanny Arias Pérez

FECHA: Febrero 2025

RESUMEN EJECUTIVO

El proyecto integrador se realizó en la cooperativa de Ahorro y Crédito San Martín de Tisaleo, y como objetivo principal fue diseñar el cuadro de mando integral (CMI) como herramienta eficaz para la evaluación de la gestión administrativa. Para la elaboración se aplicó la técnica de la entrevista a diferentes departamentos como gerencia, contabilidad, talento humano y negocios, además, la encuesta que se realizó fue enfocada a todos los empleados de la cooperativa, con ello se logró conocer más a fondo la situación de la empresa. Por otro lado, se aplicaron ficha de observación para los indicadores tanto financieros como no financieros dentro de ellos están los clientes, procesos internos, aprendizaje y crecimiento. Como resultados se obtuvieron que la cooperativa mantiene una buena situación económica, sin embargo, existen algunas cosas que mejorar como disminuir sus costos operativos, reducir su índice de morosidad, mejorar la diversificación de productos y que estos sean según las necesidades del mercado. Por otro lado, se concluyó que la cooperativa se destaca por mantener una sólida gestión integral, una buena fidelización con los clientes, a pesar de tener desafíos en rentabilidad y cartera vencida. La implementación del CMI, será fundamental en la cooperativa, debido que permitirá medir sus indicadores y objetivos estratégicos, con la finalidad de mejorar la rentabilidad, satisfacción al cliente, optimizar procesos y potenciarse más en el mercado.

PALABRAS DESCRIPTORAS: OBJETIVOS ESTRATÉGICOS, INDICADORES, COOPERATIVA, CMI, MEDICIÓN INTEGRAL.

TECHNICAL UNIVERSITY OF AMBATO

FACULTY OF ACCOUNTING AND AUDITING

ACCOUNTING AND AUDITING CAREER

TOPIC: "DESIGN OF THE BALANCED SCOREBOARD IN THE SAN MARTÍN DE TISALEO SAVINGS AND CREDIT COOPERATIVE".

AUTHOR: Evelyn Nayeli Panimboza Tenesaca

TUTOR: Dr. Mauricio Giovanny Arias Pérez

DATE: February 2025

ABSTRACT

The integrative project was carried out in the San Martín de Tisaleo Savings and Credit Cooperative, and its main objective was to design the balanced scorecard (BSC) as an effective tool for the evaluation of administrative management. For its elaboration, the interview technique was applied to different departments such as management, accounting, human talent and business, in addition, the survey that was carried out was focused on all the employees of the cooperative, thus achieving a deeper understanding of the company's situation. On the other hand, observation sheets were applied for both financial and non-financial indicators, including customers, internal processes, learning and growth. The results showed that the cooperative maintains a good economic situation, however, there are some things to improve such as reducing its operating costs, reducing its delinquency rate, improving product diversification and ensuring that these are in line with market needs. On the other hand, it was concluded that the cooperative stands out for maintaining solid comprehensive management, good customer loyalty, despite having challenges in profitability and overdue portfolio. The implementation of the CMI will be essential for the cooperative, as it will allow it to measure its indicators and strategic objectives, with the aim of improving profitability, customer satisfaction, optimizing processes and strengthening its position in the market.

KEYWORDS: STRATEGIC OBJECTIVES, INDICATORS, COOPERATIVE, CMI, INTEGRAL MEASUREMENT.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

1.1. Introducción

1.1.1. Antecedentes del proyecto integrador

1.1.1.1. Historia de la empresa

Según se muestra en su página web San Martín Cooperativa de Ahorro y Crédito (2024) la Cooperativa ha experimentado una trayectoria satisfactoria a lo largo de los años convirtiéndose así en una institución financiera sólida y sobre todo confiable a continuación se muestra de manera más detallada su evolución:

En el año 1998, el cantón Tisaleo ubicado en la Provincia de Tungurahua, fue testigo del inicio del gran sueño de un grupo de visionarios, quienes, a la cabeza de don Segundo Isaías Guamán, fundaron la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Martín de Tisaleo bajo los principios: Ama Shua (no robar), Ama Quilla (no matar), Ama Llulla (no ser ocioso), con la noble intención de unir esfuerzos, capacidades y escasas economías para la búsqueda del bien común y el desarrollo del pueblo tisaleño, basados en los principios y valores cooperativistas.

Tras 7 años como pre cooperativa y luego de los trámites de ley correspondientes, se legaliza el 8 de abril del 2005 con el acuerdo ministerial N° 0015 del Ministerio de Bienestar Social; y posteriormente con resolución N° SEPS-ROEPS-2013-000023.
Actualmente la Cooperativa San Martín es un referente del sector con personal altamente capacitado, tecnología de punta, más de 5.000 socios a lo largo del centro del país y un monto en activos que la sitúa en el Segmento 3 del sector Financiero Popular y Solidario.

1.1.1.2. Detalles estratégicos

Según muestra su página web San Martín digital (2024), sus detalles estratégicos son los que le permiten a la entidad que funcione de manera óptima, orientando sus actividades hacia un mejor desarrollo tanto a la Cooperativa como a sus clientes. Entre los más importantes se encuentran la misión, visión, valores y organigrama, los cuales conforman una unión asegurando que los procesos se cumplan y realicen de manera eficiente. A continuación, se detalla cada uno:

Misión

Administrar de una manera responsable y transparente los fondos de nuestros socios, otorgándoles los mejores rendimientos financieros del mercado, financiando los proyectos a una tasa justa y responsable brindando confianza, seguridad y trato personalizado para propiciar el desarrollo.

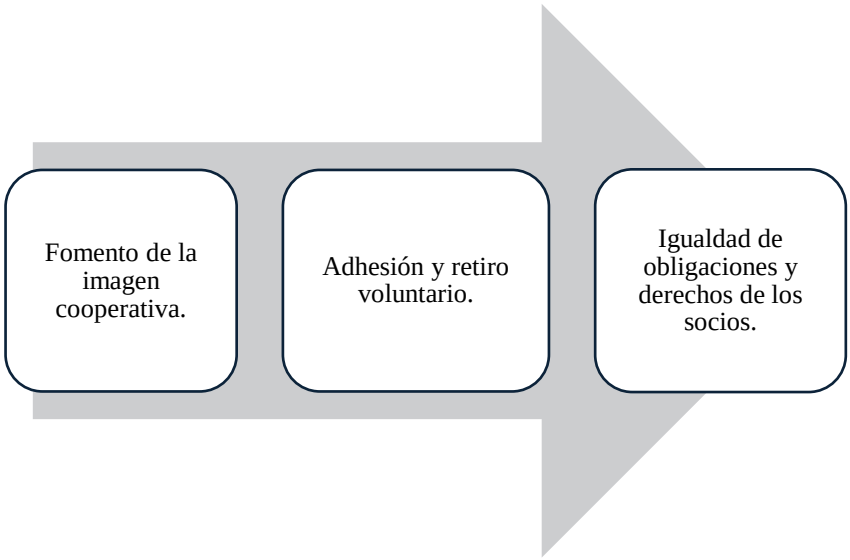
Visión

Convertirnos en una Organización Financiera líder en nuestro sector, con tecnología de punta y personal capacitado, basados en principios y valores cooperativistas, que impulse el desarrollo de nuestra gente.

Principios

Según muestra su página web San Martín digital (2024), la cooperativa cuenta con principios importantes basados en busca del bienestar colectivo de los miembros. A continuación, se detallan los principios:

Ilustración 1 *Principios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Martín de Tisaleo*

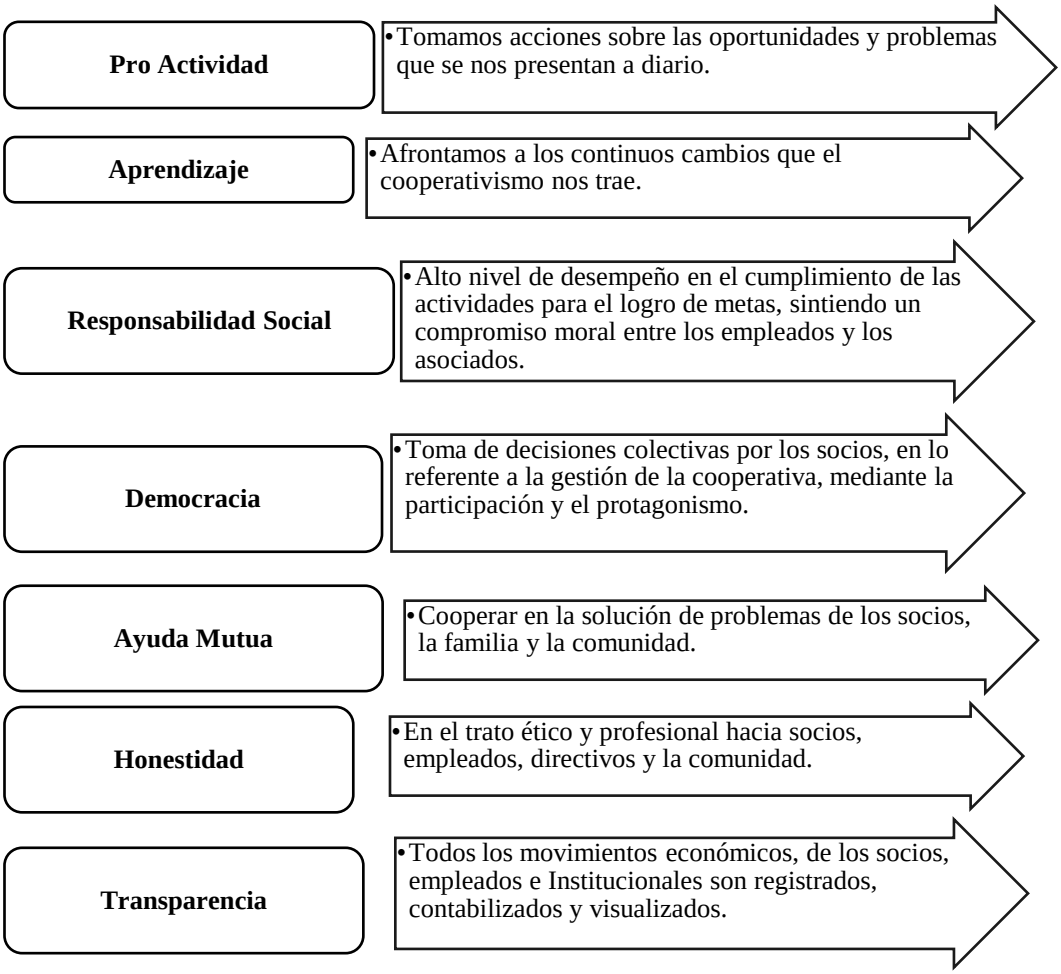


Elaborado por: Panimboza (2024)
Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito San Martín de Tisaleo (2024)

Valores

Los valores corporativos son el corazón de una organización y definen no solo quienes son sino también como operan e interactúan en el entorno. Estos principios fundamentales guían las decisiones, inspiran al equipo y reflejan el compromiso con los clientes, socios y con la comunidad. A continuación, se detallan los valores que sustenta la cooperativa y que guían para alcanzar las metas con integridad y excelencia.

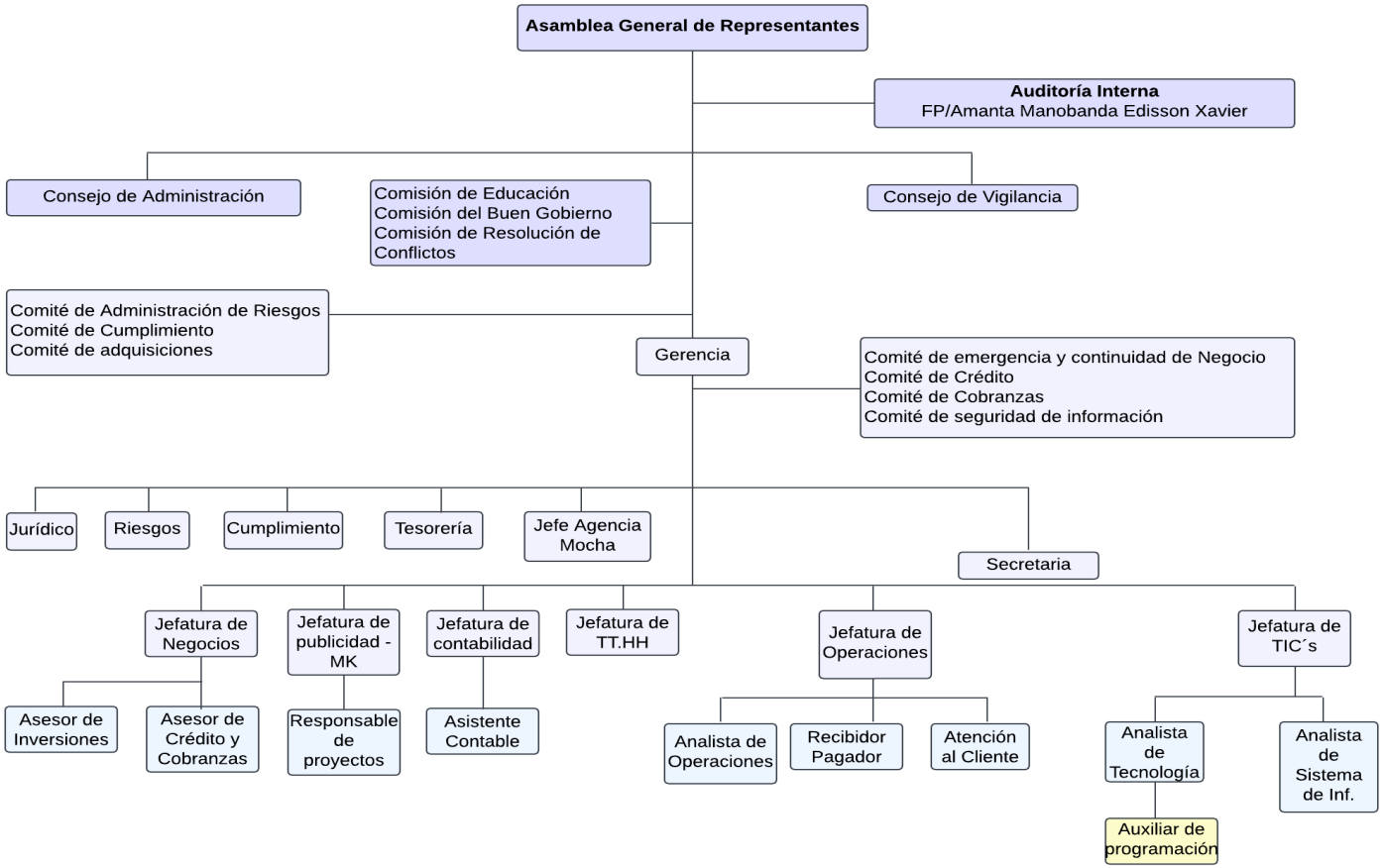
Ilustración 2 *Valores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Martín de Tisaleo*



Elaborado por: Panimboza (2024)
Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito San Martín de Tisaleo (2024)

1.1.1.3. Estructura organizacional

Ilustración 3 *Organigrama organizacional de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Martín de Tisaleo*



Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito San Martín de Tisaleo (2024)

A continuación, se detallan los nombres del personal administrativo:

Tabla 1 *Personal administrativo*

Nombre	Cargo	Área
MSc. Holguer Francisco Moreta Villena	Gerente	Gerencia, Informática
Ing. Gloria Susana Guamán Maliza	Presidente	Presidencia, Riesgos
Ing. Magali Lorena Chasi Alarcón	Contador	Contabilidad, Crédito
Ing. Ana Elizabeth Guamán Maliza	Auxiliar Contable	Contabilidad
Sr. Carlos Freddy Tisalema Tisalema	Oficial de Crédito	Crédito, Información
Sr. Santiago Peñafiel	Cajero	Comercial
Sr. Daniel Arcos	Asistente de Cartera	Crédito
Sr. Santiago Arcos	Cajero	Comercial
Sr. Miguel Manobanda	Jefe de Crédito	Crédito
Sr. José Manobanda	Asistente de archivo	Crédito, Información

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito San Martín de Tisaleo (2024)

1.1.1.4. Detalles de operación

Entre los servicios que brinda la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Martín de Tisaleo se encuentran:

Ahorros:

a) Ahorro normal:

Ahorro mensual disponible para retirar en cualquier momento. Los retiros en efectivo tendrán un límite de 5000 dólares y los montos mayores serán entregados con cheque.

b) Ahorro Martincito soñador:

Ahorros en cuenta Martincito Soñador, tiene una tasa preferencial mayor a la anterior y se paga desde un centavo, esto para motivar a nuestros futuros socios al ahorro de sus excedentes.

c) Encaje:

Este tipo de ahorro se vino trabajando para créditos con fondos propios, para los créditos con capital gubernamental este encaje se eliminó para no sobrepasar los porcentajes máximos de la Tasa Efectiva Anual (TEA).

El porcentaje actual para este tipo de ahorro es el 16 x 1, y es directamente proporcional al monto del crédito, por un plazo totalmente igual al del crédito, es decir que, si el socio decide cancelar totalmente su deuda, este depósito restringido se recuperará automáticamente.

En la libreta aparecerá como otro saldo y no sumará al ahorro disponible.

d) Certificados de aportación:

El socio puede aportar en certificados de aportación con el fin de acceder a un crédito emergente de mayor cantidad, además el pago de interés es mayor a todos los ahorros anteriores y contribuye con la capitalización de nuestra Institución. Este saldo puede retirar mediante un oficio dirigido al presidente, la Institución dispondrá de hasta el 5% del capital social con que cuenta, sumadas todas las peticiones, y dispondrá de hasta tres meses para devolverlo.

Inversiones:

Comúnmente llamado póliza, tiene un mínimo de 100 dólares y el plazo máximo depende del tipo de inversión que realicemos, contamos con tres formas: la mensual, anticipada y acumulada:

a. Mensual

No cuenta con plazo máximo y su interés va desde el 8% hasta el 12%, cuyo interés generado se va acreditando mes a mes a la cuenta de ahorros del socio para que dicho saldo pueda disponer en cualquier momento.

b. Acumulada

El plazo máximo para este tipo de inversión es de un año, el interés generado en el mes se capitaliza nuevamente al monto invertido, logrando tener un mayor rendimiento financiero, la contra parte es que el socio no puede disponer de los intereses generados por ningún motivo hasta cuando haya vencido el plazo total del contrato.

c. Anticipada

El nuevo producto en plazo fijo es la póliza anticipada, el socio cobrará sus intereses el mismo día que hace la inversión, su plazo máximo es de un año y el interés es un punto menos a la mensual.

Créditos:

Nuestra cooperativa ha venido entregando Microcréditos y de Consumo, éste último apenas ha llegado al 3% del total de cartera entregada, siendo nuestra especialidad el microcrédito, el mismo que lo hemos subdividido de la siguiente manera:

a. Créditos para la agricultura

Es aquel que se entrega para actividades netamente de producción agrícola, tales como: cultivo de papas, producción de mora, fresas, crianza de animales menores entre otras.

b. Crédito artesanal

Dentro de esta clasificación se entrega los créditos tanto para la compra de materia prima así como también para la compra de maquinaria para nuestros compañeros artesanos en la confección de chompas, pantalones, zapatos, guitarras, entre otras.

c. Crédito emergente

Son aquellos que se otorgan en forma, rápido y fácil de acceder, y que el socio garantiza con sus certificados de aportación hasta el 200% de los mismos, pudiendo incrementar de acuerdo a su desenvolvimiento. Los plazos para los préstamos de emergencia se extienden hasta 12 meses.

Pagos y servicios:

Una de las políticas que hemos planteado como cooperativa es que el socio o cliente que entre a nuestras oficinas salga cumpliendo su objetivo, demostrando así seriedad y compromiso para lo cual contamos con dos sistemas principales:

a. Puntomático

Desarrollado por el Banco del Pacífico, cuenta con varios servicios y gracias a éste sistema hemos cobrado de línea telefónica, servicio de luz eléctrica, recargas, RISE, etc.

b. Pago Ágil

Desde el 2014 venimos trabajando con Pago ágil, un sistema desarrollado por PRODUBANCO y hasta el momento estamos sin contratiempos, hemos incrementado algunos servicios a los que ya teníamos como es el pago del IESS, depósito para cuentas Produbanco, Pichincha, pagos de tarjetas, entre otros.

1.1.1.5. Detalles legales

- Constitución de la República del Ecuador
- Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS)
- Código Orgánico Monetario y Financiero (COMF)
- Código de Trabajo
- Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria (LOEPS)
- Ley de Régimen Tributario Interno (LRTI)
- Ley de seguridad Social (LSS)
- Manual de políticas y procedimientos de la COAC San Martín de Tisaleo Ltda.
- Estatuto social de la COAC San Martín de Tisaleo Ltda.

1.1.1.6. Marcas y logos

Ilustración 4 *Logo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Martín de Tisaleo*

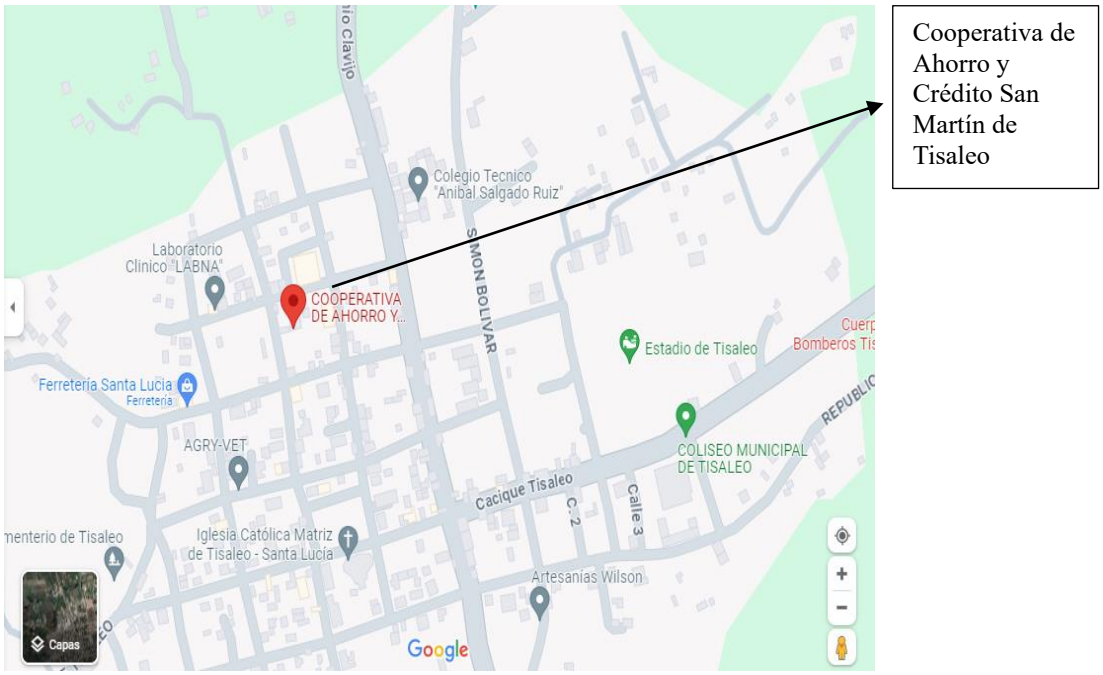


Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito San Martín de Tisaleo (2024)

1.1.1.7. Ubicación

La Cooperativa de Ahorro y Crédito San Martín de Tisaleo, su sede principal está localizada en las calles 17 de noviembre y José Naranjo en el cantón Tisaleo provincia de Tungurahua del Ecuador. Teniendo como meta seguir en constante crecimiento, buscando así expandirse hacia nuevos mercados y aumentar su base de socios. A continuación, se proporciona un detalle más completo sobre la ubicación de la sede principal:

Ilustración 5 *Ubicación de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Martín de Tisaleo*



Fuente: Google maps (2024)

1.1.2. Descripción del entorno

1.1.2.1. El cuadro de mando integral y su aplicación a nivel mundial en diferentes entidades

La era actual se caracteriza por tener un mundo globalizado, el cual requiere de un modelo de gestión administrativa y financiera, el mismo que aplica no solo a grandes empresas, sino también a las que ofertan servicios diversos, siendo el CMI un modelo fundamental para las empresas que buscan mejorar la competitividad del mercado (López, Rojas y Torres, 2018). A lo largo del tiempo el CMI ha evolucionado constantemente siendo objeto de estudio y logrando su implementación a nivel mundial con el 15,7% y ser reconocido por el 57% de las empresas (Benavides y Vásconez, 2021). Incluso, Coto y Molina (2023) manifiestan que la implementación del CMI no representa un gasto alto en las empresas; en cambio, permite a la organización ajustarse a su visión, con el fin de mejorar la comunicación de sus

colaboradores, de modo que cumplan de manera eficiente sus metas y generen valor a sus socios o accionistas optimizado los procesos.

Como muestra la investigación de Angulo, Quijije y Alay (2023) el CMI en países como Colombia y Cuba nace a partir de la búsqueda de ayuda para incorporar cada una de las estrategias y relacionarlas con las actividades en desarrollo, medir su desempeño y mantenerse continuamente creciendo en el mercado. De hecho, gran parte de las organizaciones están evolucionando y compitiendo en un entorno complejo, para que una organización sobreviva deberá comprender plenamente sus objetivos y las herramientas que necesita utilizar para alcanzar sus metas (Pérez, 2020).

La gestión se ha vuelto una herramienta principal para lograr el desarrollo económico no solo en empresas, sino también, en diferentes sectores a nivel mundial. Como muestra el análisis de Peralta (2021) los países en Latinoamérica el 94% son microempresa y el 4% pertenece a pequeñas empresas, las mismas que enfrentan un entorno desafiante, como por ejemplo algunos que influyen en el nivel de productividad son los nuevos planes de negocio y nuevos competidores externos que impiden el crecimiento eficaz en el mercado. Por otro lado, al implementar un sistema o herramienta de gestión traerá consigo varios beneficios como la disminución de costos, mejoramiento en su publicidad, la satisfacción y el crecimiento de los clientes y una nueva cultura corporativa (Ghiglione, 2020).

Según Lora, Patiño y Ruiz (2022) la aplicación de las herramientas de gestión como el CMI, han logrado disminuir las incertidumbres y problemas de las organizaciones al encontrarse en situaciones complicadas. Así mismo, Ganga, Ramos, Leal y Pérez (2015) comentan acerca de los diferentes entornos competitivos, para ello hace referencia a la búsqueda de fórmulas que le ayuden a obtener un incremento significativo de actividades de gestión y utilizó el CMI centrándose en el aumento a la eficiencia en la gestión de las empresas.

El éxito del CMI depende de la capacidad de que una organización tiene para adaptarse a un nuevo enfoque estratégico. Uno de los principales desafíos son la poca capacitación y la educación sobre temas relevantes y es por ello por lo que se limitan

a mantener y hacer uso correcto del CMI estratégico (Kumar et al., 2024). De modo que, a pesar de los diferentes desafíos, algunos países han demostrado tener éxito, por ejemplo, Brasil utilizo en Petrobras, México en CEMEX, Grupo Bimbo y en Colombia en el Banco de Bogotá (Fernández, 2021).

1.1.2.2. La aplicación del cuadro de mando integral en cooperativas y entidades en Ecuador

Según datos obtenidos por la Superintendencia de la Economía Popular y Solidaria (2015), las entidades financieras tienen el segundo lugar en comparación de quien brinda servicios financieros, por lo tanto, el 20,20% es su participación dentro del mercado, es decir 629 cooperativas generan $8.44 billones de dólares Ortega, Borja, Aguilar y Montalván (2017). Según estudios realizados por State (2024) el CMI es un tema extenso estudiado en corporaciones, pero sin embargo la aplicación en cooperativas es casi nulo, por otro lado, se analizó a 18 cooperativas dando como resultado un desempeño justo y un nivel bajo en riesgos de sostenibilidad.

Las cooperativas a pesar de que tienen un buen desempeño y desenvolvimiento en sus procesos internos padecen de un deficiente desempeño financiero, por lo cual trae grandes desequilibrios en sus objetivos, para contrarrestar esto se debe reducir los costos, administrar de manera eficiente el flujo de caja y evitar deudas externas (Multiple y Nawalparashi, 2024). Del mismo modo, Safitri y Pangeran (2020) mencionan que en ciertas Cooperativas implementaron una política de gestión de riesgos ayudando a crecer y evitar posibles problemas, en el análisis identificaron riesgos financieros. Para evitar estos problemas, implementaron una estrategia reduciendo el número de ocurrencias de estos riesgos.

En un entorno competitivo en donde se desea obtener éxito sin utilizar ninguna estrategia es muy arriesgado llegar a cumplir con su meta. Según Portero, Calapucha y Vildoso (2021) en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Pastaza se identificaron un sinnúmero de deficiencias en la planificación y logro de sus objetivos, para solucionar estas problemáticas se propone la implementación del CMI, permitiendo así un mejor seguimiento y facilitando la toma de decisiones en los procesos. Asimismo, Portacio

(2017) habla que la aplicación del CMI es fundamental para alcanzar los objetivos de una organización a través de indicadores financieros, contribuyendo a toma de decisiones y mejorar el desempeño del personal y satisfacción del cliente.

Las organizaciones se consolidan con la finalidad de alcanzar sus objetivos, es fundamental entender los métodos que se utilizan para alcanzarlos, para ello es útil aplicar el CMI, debido a que evalúa el desempeño de cualquier organización (Santistevan et al., 2020). De hecho, Cardona (2023) parte de las necesidades que presentan las organizaciones al obtener una visión integral del estado de situación financiera, teniendo como resultados la contribución estratégica; la practicidad, automatización y efectividad como valor agregado.

En Ecuador, en el sector comercial buscan el fortalecimiento de los emprendimientos, mediante el CMI, ya que es una herramienta que requiere que las empresas sigan un proceso que guiará las actividades de todos los dueños en la correcta gestión de la empresa, permitiendo alinear los objetivos y evaluar las actividades diarias (Carvajal, Velásquez, Carbache y Caicedo, 2021). Mediante estudios realizados revelan que la implementación del BSC obtendrán resultados a partir de los 5 años, por tanto, se debe tener un exhausto control y seguimiento de las problemáticas y las necesidades que tienen las empresas, sin embargo, se aclara que la utilización es la mejor opción para las empresas específicamente en las perspectivas de planificación y control de las actividades (Gómez, Vélez, Grajales, Barrientos, 2024).

1.1.2.3. Implementación del cuadro de mando integral en la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Martín de Tisaleo

A pesar de la situación actual del país, la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Martín de Tisaleo se mantiene en una posición competitiva en el mercado frente a otras cooperativas. Sin embargo, enfrenta varios desafíos, entre los que destacan un proceso de cobranza deficiente, el mal uso de los recursos financieros y la falta de comunicación efectiva entre sus diferentes departamentos, (Moreta, 2024).

Por ende, Lalaleo, Martinez y Cherrez (2023) recomiendan que es fundamental implementar el CMI en cooperativas con la intención de que las nuevas estrategias permitan mitigar posibles problemas que se ven reflejados en el desarrollo de sus actividades, mantener la competitividad, mejorar el aprendizaje organizacional y llegar a cumplir los objetivos esperados.

1.1.3. Justificación

Un sinnúmero de desafíos en la actualidad presenta las cooperativas, uno de estos afecta el crecimiento y posición dentro del mercado. Kaplan y Norton (1992) publicaron por primera vez el cuadro de mando integral en la revista Harvard Business, Coronel (2018) relata que tuvo una acogida significativa en el mundo como una herramienta que monitorea, informa y gestiona tanto el posicionamiento competitivo como su crecimiento. State (2024) indica que el CMI, es un sistema de gestión y evaluación integral que va de la mano con las estrategias y el entorno competitivo, además garantiza el equilibrio entre aspectos financieros y no financieros, asimismo, Pérez (2020) asegura que se alinea con la estrategia de la organización, permitiendo a los empleados contribuir al éxito de la organización.

Para realizar el proyecto integrador se recolectó información del departamento financiero, administrativo, recursos humanos y tecnología de la información (TIC) y se diseñó el Cuadro de Mando Integral en la cooperativa de ahorro y crédito San Martín de Tisaleo, debido a que la empresa no cuenta con este modelo, el cual se va encaminado desde las variables financieras, clientes, procesos internos, aprendizaje y crecimiento, para ello se aplicó la metodología mixta, es decir, cualitativa en el análisis del FODA, misión, visión y objetivos estratégicos partiendo desde entrevistas y encuestas con ello se podrá ver las amenazas y vulnerabilidades existentes y el cumplimento de los objetivos, en cuanto a la metodología cuantitativa se realizó un exhaustivo análisis de los indicadores financieros.

El proyecto trajo consigo varios beneficios al diseñar el CMI en la Cooperativa de ahorro y crédito San Martín de Tisaleo, como la potencialización de mejorar el desempeño general obteniendo una retroalimentación sobre el rendimiento en todas

las áreas clave. Esto puede tener implicaciones prácticas e identificar oportunidades de mejora, impulsando la transparencia dentro de la cooperativa, el cual, le permite que los miembros accedan libremente a la información acerca del desempeño de esta.

1.1.4 Objetivos

1.4.1. Objetivo General

Diseñar un Cuadro de Mando Integral para la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Martín de Tisaleo, como herramienta eficaz para la evaluación de la gestión administrativa.

1.4.2. Objetivos Específicos

- Analizar la situación actual, en relación con la gestión financiera, base de clientes y socios, procesos internos, aprendizaje y crecimiento, para identificar áreas de mejoras y asegurar la sostenibilidad a largo plazo.
- Establecer indicadores de gestión que sean medibles para cada una de las perspectivas, lo cual facilite el control del cumplimiento con los objetivos estratégicos, comprobando que estén alineados a las metas estratégicas.
- Implementar un Cuadro de Mando Integral, orientadas a mejorar el bienestar y la sostenibilidad de la cooperativa alineados a sus objetivos financieros, operativos y de crecimiento organizacional.

1.2. Revisión de la literatura

1.2.1. Evaluación y mejora del desempeño según la teoría de Stakeholders

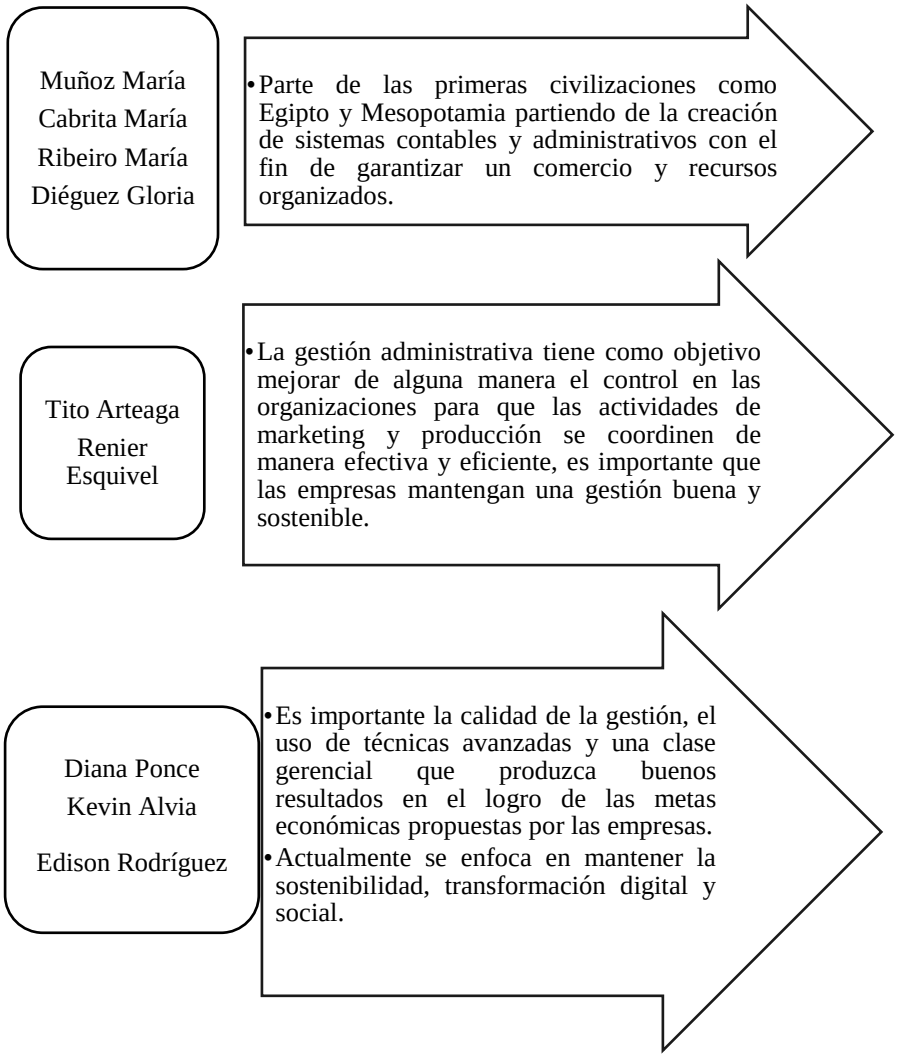
Uno de los creadores de la teoría de Stakeholders es el conocido Edward Freeman quien también la llama la teoría de los grupos interesados, se creó en los años 60 y 70, los empleados, proveedores, clientes, competidores, estado, directivos, accionistas son los principales actores de esta teoría. Freeman (1984) asegura que las empresas no solo tienen responsabilidades con sus accionistas, sino que la gestión efectiva es fundamental para el éxito de la empresa, de la misma manera esta teoría impulsa a mantener una buena gestión empresarial la cual conduce a obtener buenos resultados en la organización y en la sociedad, mediante la integración de fases con el objetivo de obtener la visión institucional (Fernández y Bajo, 2012).

Esta teoría incentiva a tomar decisiones y permite gestionar las estrategias considerando las necesidades de los grupos de interés, como son los socios, empleados, clientes, sugiriendo equilibrar las expectativas de estos y sobre todo garantizar una gestión global que favorezca tanto la sostenibilidad financiera como el impacto positivo social en la cooperativa.

1.2.2. Antecedentes en la gestión empresarial

La gestión empresarial ha evolucionado a lo largo del tiempo, viviendo significativos cambios tecnológicos, económicos y sociales como se detalla a continuación:

Ilustración 6 *Evolución de la gestión empresarial*

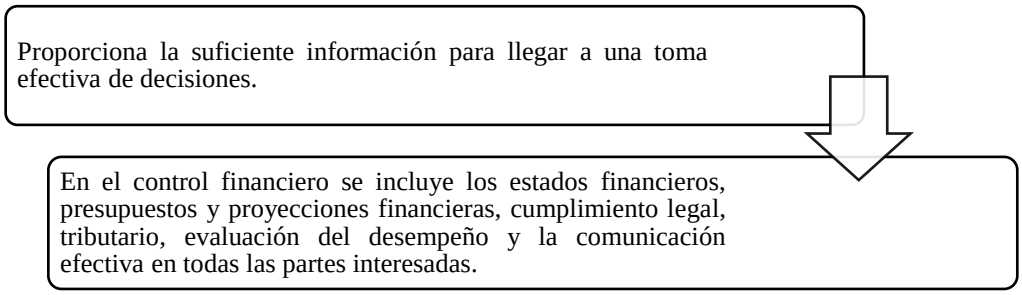


Elaborado por: Panimboza (2024)
Fuente: Muñoz, Cabrita, Ribeiro y Diéguez (2015), Arteaga y Esquivel (2022), Ponce, Alvia y Rodríguez (2022)

1.2.3. Importancia de la contabilidad en la gestión empresarial

La contabilidad es importante y fundamental en la gestión empresarial como se detalla a continuación:

Ilustración 7 *Contabilidad en la gestión empresarial*

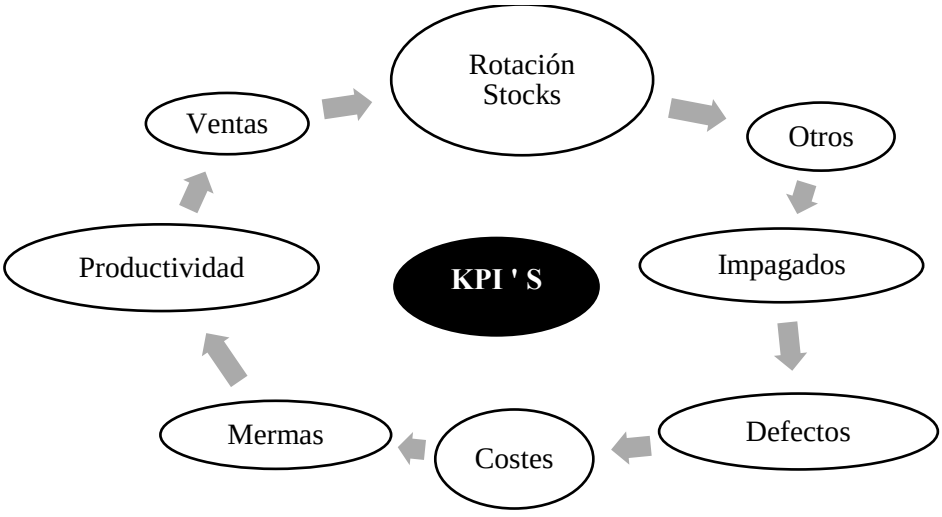


Elaborado por: Panimboza (2024)
Fuente: López, Rojas y Torres (2018)

1.2.4. Indicador de gestión (KPIS)

KPI tambien denominado como indicador clave de rendimiento, es una herramienta de gestión mediante la cual se puede evaluar, medir los procesos y el desempeño (Rios, 2021).

Ilustración 8 *Principales KPIS*



Elaborado por: Panimboza (2024)
Fuente Rios (2021)

Según Arosemena (2022) los KPI, son una herramienta de gestión de las empresas, es decir se puede tomar decisiones que mejoren el desempeño de la organización. Posee características como:

Ilustración 9 *Características de los indicadores KPI*

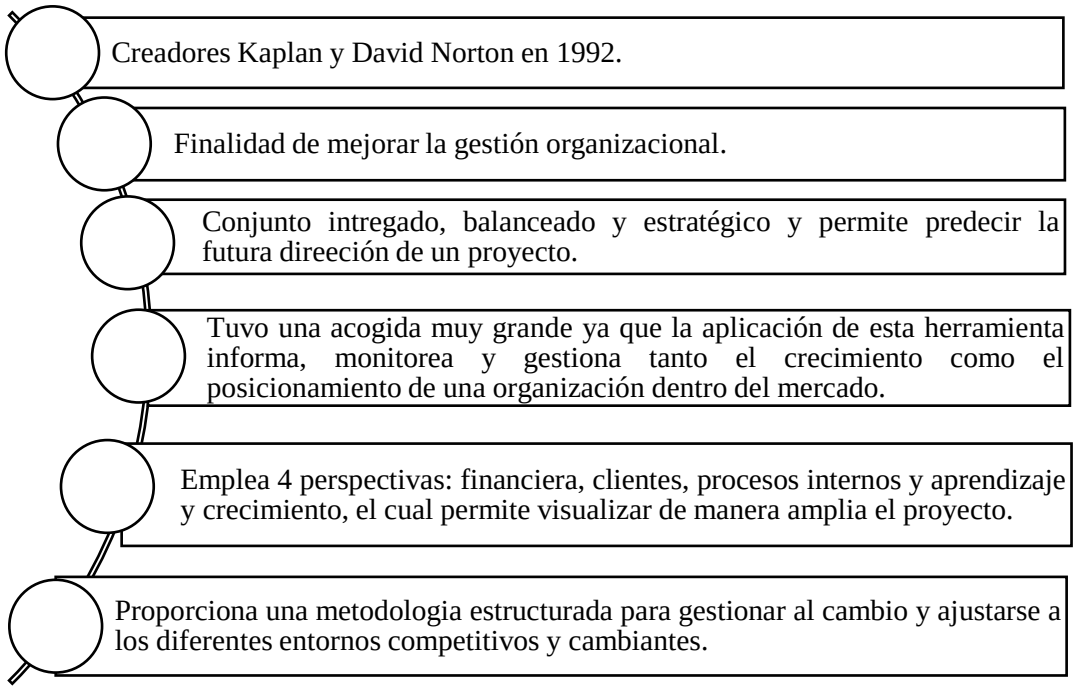


Elaborado por: Panimboza (2024)
Fuente: Arosemena (2022)

1.2.5. Introducción del cuadro de mando integral

El CMI ha pasado por varias etapas de desarrollo en su creación como son detalladas a continuación:

Ilustración 10 *Inicios del Cuadro de Mando Integral*



Elaborado por: Panimboza (2024)
Fuente: Urrea Arbeláez (2006)

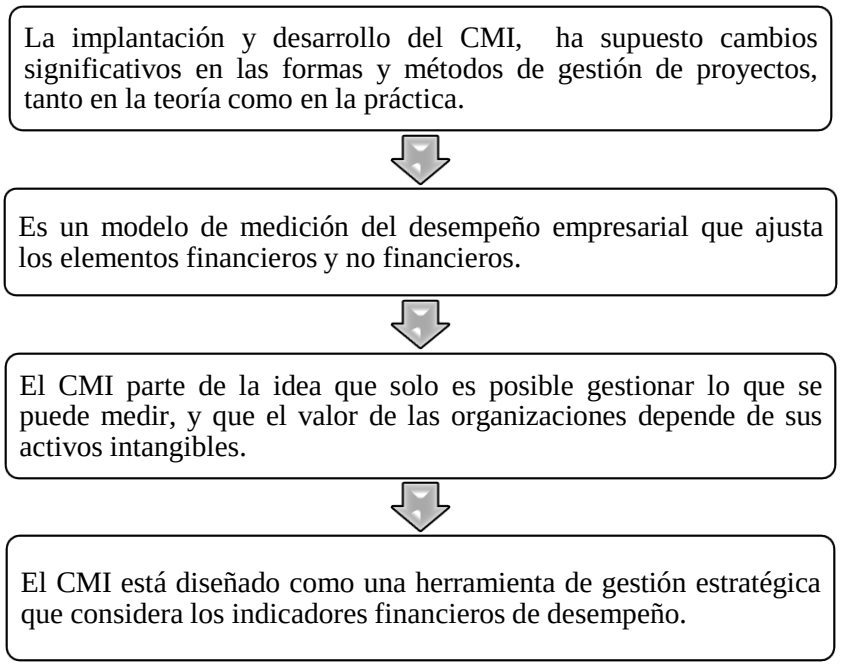
1.2.5.1. Características

El Cuadro de Mando Integral (BSC) es una herramienta estratégica que ha transformado la forma en que las organizaciones gestionan y evalúan su desempeño. Más allá de centrarse exclusivamente en los indicadores financieros, el BSC integra varias perspectivas clave que proporcionan una visión holística del progreso hacia los objetivos organizacionales.

A través de su diseño y funcionalidad, esta herramienta facilita la alineación de las operaciones del día al día con una estrategia de largo plazo. A largo plazo, promueve la toma de decisiones informadas y el logro sostenible de resultados.

El CMI es fundamental para entender el desenvolvimiento de las organizaciones y gestionar su desempeño a continuación se mencionan sus características:

Ilustración 11 *Características del Cuadro de Mando Integral*

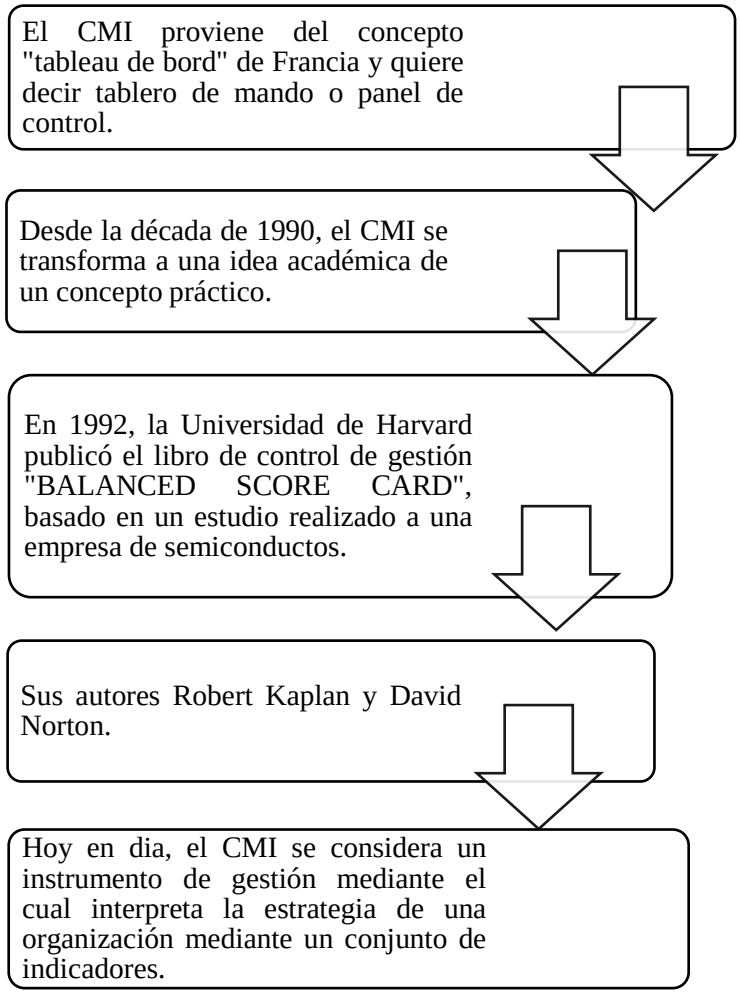


Elaborado por: Panimboza (2024)
Fuente: Cárdenas (2007)

1.2.5.2. Origen y evaluación

El Cuadro de Mando Integral tuvo una evolución significativa desde formar parte de una herramienta que mide el desempeño a un enfoque estratégico que ayuda a la gestión empresarial a continuación se muestra de manera más detallada:

Ilustración 12 *Evolución del Cuadro de Mando Integral*

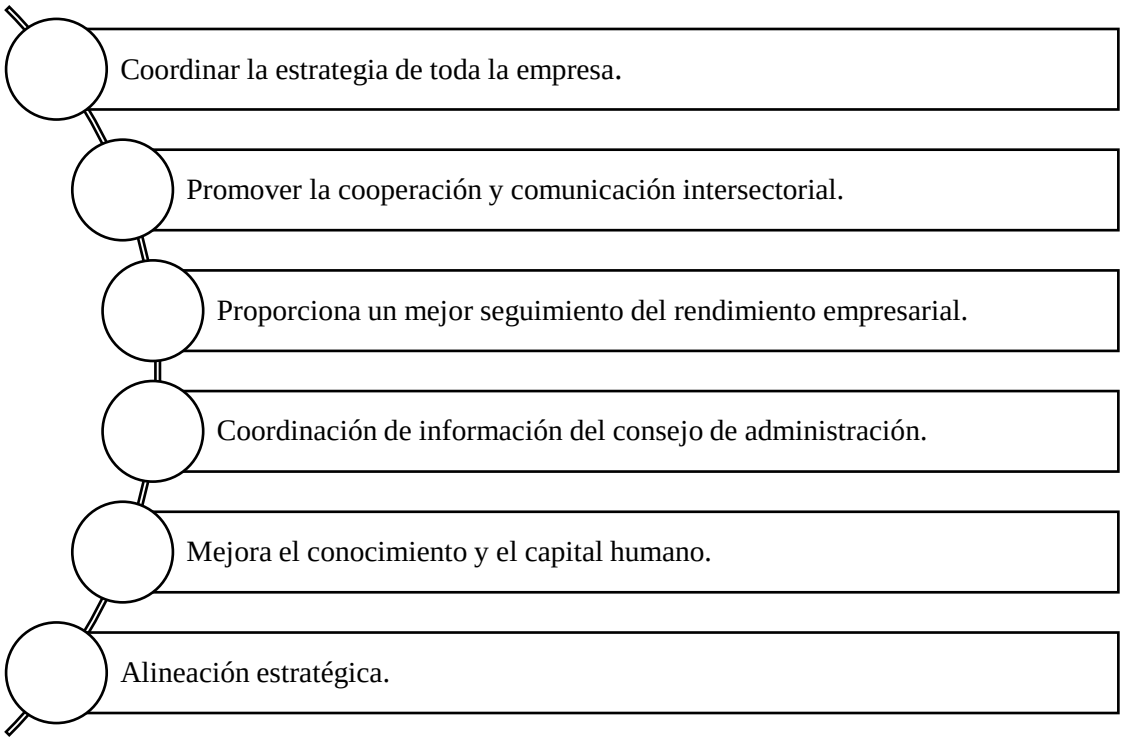


Elaborado por: Panimboza (2024)
Fuente: Nguyen y Gutiérrez (2019) y Bisbe (2010)

1.2.5.3. Importancia y beneficios

Según Lombo y Riveros (2018), la importancia del Cuadro de Mando Integral (CMI) radica en medir y orientar el desarrollo de las actividades, objetivos y los resultados de la empresa partiendo desde una perspectiva general, a continuación, se presentan los siguientes beneficios:

Ilustración 13 *Beneficios de Cuadro de Mando Integral*

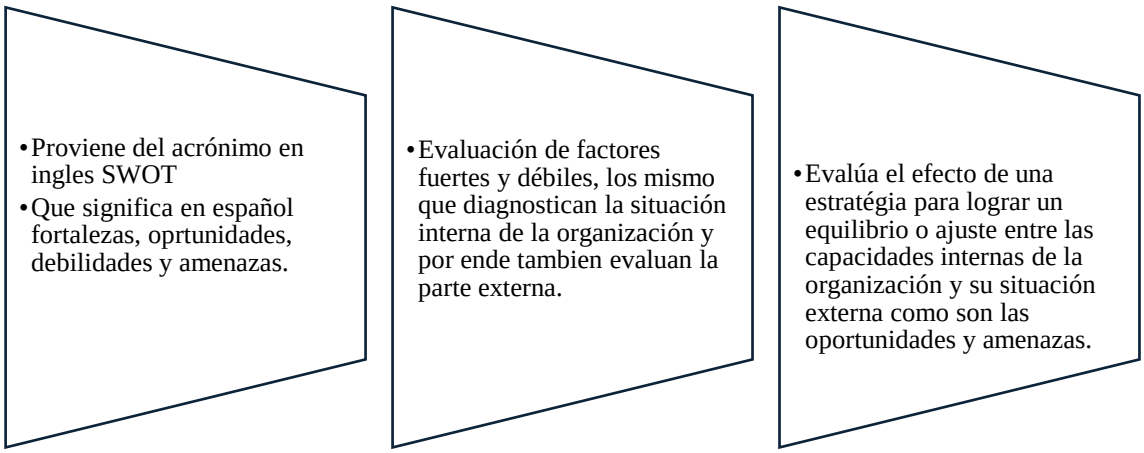


Elaborado por: Panimboza (2024)
Fuente: Lombo y Riveros (2018)

1.2.6. Importancia del análisis del FODA en el CMI

Realizar un análisis FODA (Fortaleza, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) es primordial al momento de diseñar el CMI. A continuación, se muestran algunas características:

Ilustración 14 *Análisis del FODA*

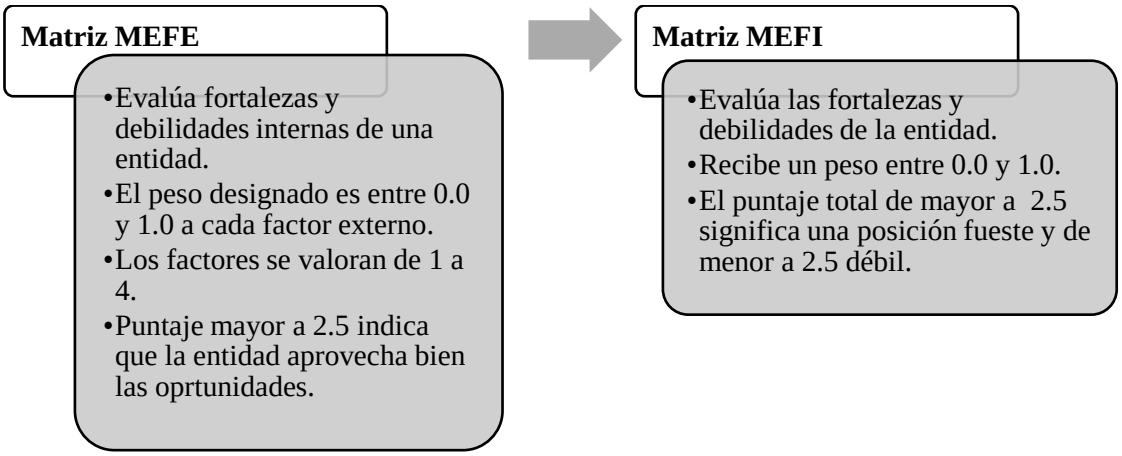


Elaborado por: Panimboza (2024)
Fuente: Carrera, Dume, Dáger y Candelario (2024)

1.2.7. Análisis de la matriz MEFE y MEFI

El análisis tanto de la matriz MEFI (Matriz de evaluación de factores internos) y MEFE (Matriz de evaluación de factores externos), permite diseñar el CMI. A continuación, se detallan las características de estos análisis:

Ilustración 15 *Matriz MEFE y MEFI*

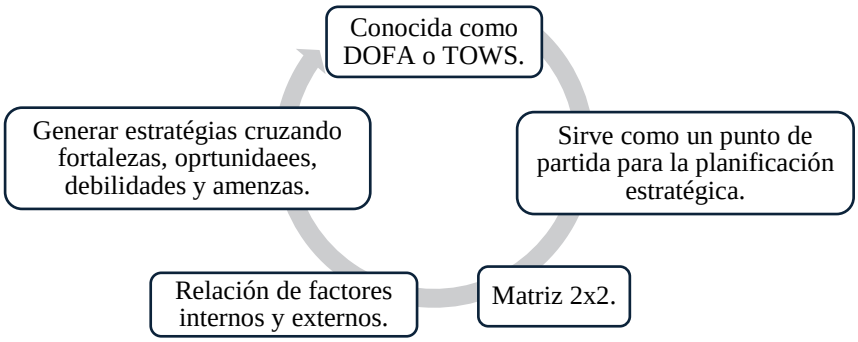


Elaborado por: Panimboza (2024)
Fuente: Talancón (2007)

1.2.8. Importancia de la matriz cruzada del FODA

Es una herramienta estratégica que combina las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la organización para identificar acciones específicas que maximicen el uso de los recursos tanto externos como internos.

Ilustración 16 *Importancia de la Matriz Cruzada*

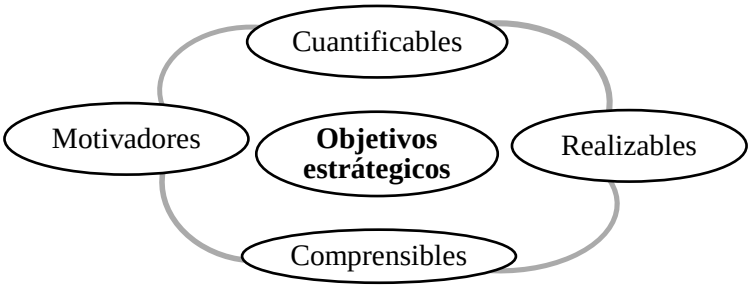


Elaborado por: Panimboza (2024)
Fuente: Hernández (2018)

1.2.9. Objetivos estratégicos

Los objetivos estratégicos son metas que se establecen a mediano y largo plazo con la finalidad de cumplir la misión de la organización, se afirma que la planificación estratégica indica que los objetivos se pueden alcanzar en poco tiempo (Andía, 2016).

Ilustración 17 *Características de los objetivos estratégicos*

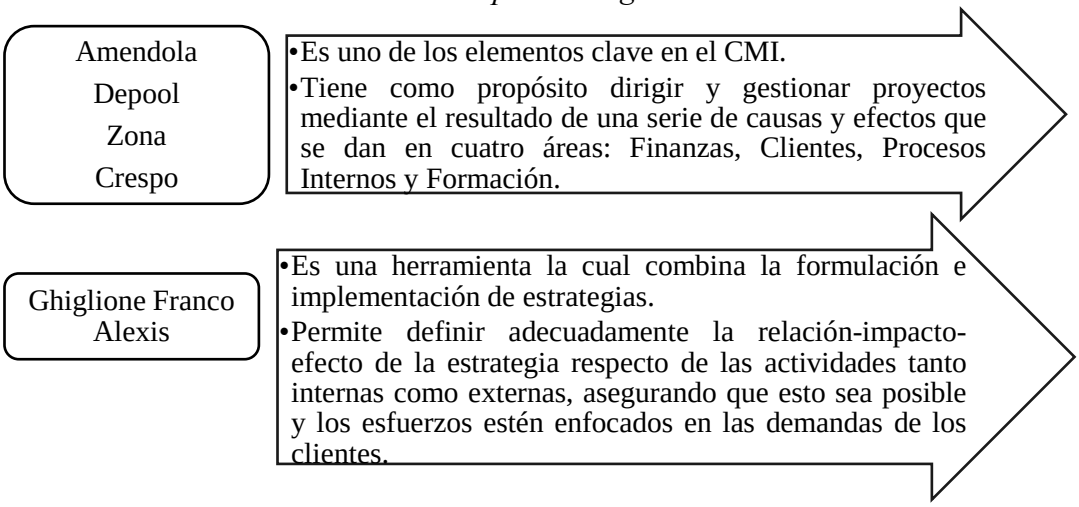


Elaborado por Panimboza (2024)
Fuente Andía (2016)

1.2.10. Mapa estratégico

El mapa estratégico es una herramienta la cual brinda una visión más amplia de la estrategia de una organización y se lo define de la siguiente forma:

Ilustración 18 *Características del mapa estratégico*



Elaborado por Panimboza (2024)
Fuente: Amendola, Depool, Zona y Crespo (2006) y Ghiglione (2020)

1.2.11. Perspectivas del cuadro de mando integral

Son enfoques que permiten evaluar el desempeño de una organización, mediante sus indicadores financieros y no financieros. Sus perspectivas son: Financiera, Clientes, Procesos Internos, Aprendizaje y Crecimiento.

Ilustración 19 *Perspectivas del Cuadro de Mando Integral*

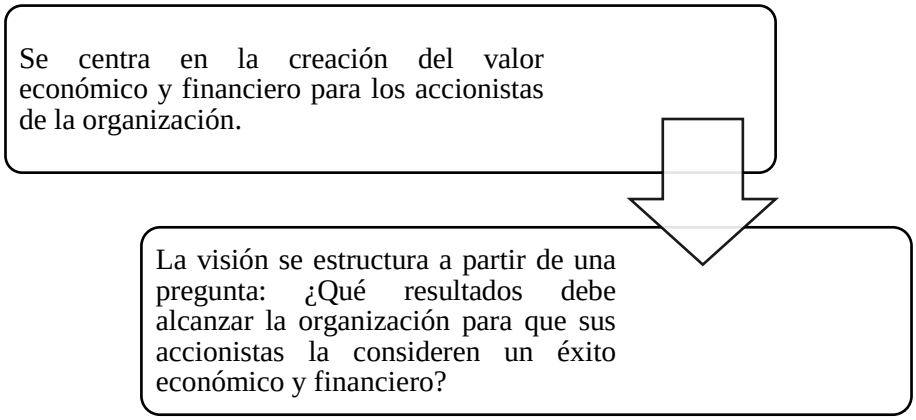


Elaborado por: Panimboza (2024)
Fuente: Leer (2014)

1.2.11.1. Perspectiva financiera

Esta perspectiva es muy importante y utilizada por varias organizaciones la misma que es detallada a continuación:

Ilustración 20 *Perspectiva Financiera*



Elaborado por: Panimboza (2024)
Fuente: Argüello y Quesada (2015)

Según Muñoz (2009) para evaluar el éxito empresarial se debe considerar los siguientes indicadores financieros:

Ilustración 21 Indicadores vinculados con la Perspectiva Financiera

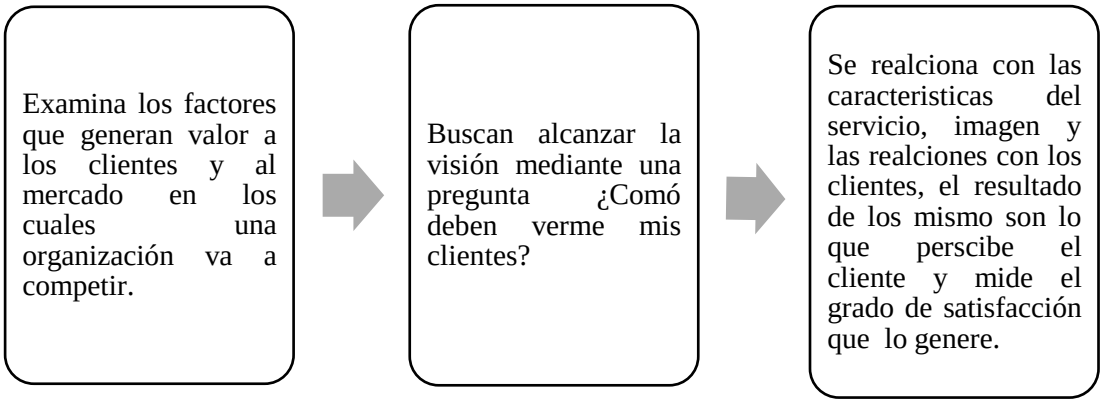


Elaborado por: Panimboza (2024)
Fuente: Muñoz (2009)

1.2.11.2. Perspectiva de clientes

Es la segunda perspectiva e importante en el Cuadro de Mando Integral a continuación se detalla la importancia y características:

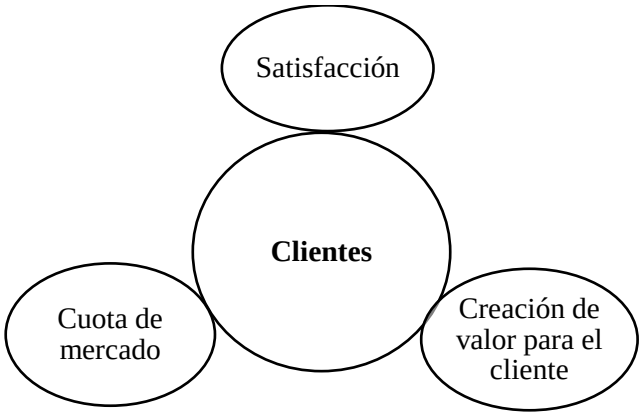
Ilustración 22 *Perspectiva de Clientes*



Elaborado por: Panimboza (2024)
Fuente: Martínez, Santos y Frades (2023)

Los indicadores para la perspectiva de clientes que son esenciales para el análisis son los siguientes:

Ilustración 23 *Indicadores utilizados en la Perspectiva de Clientes*

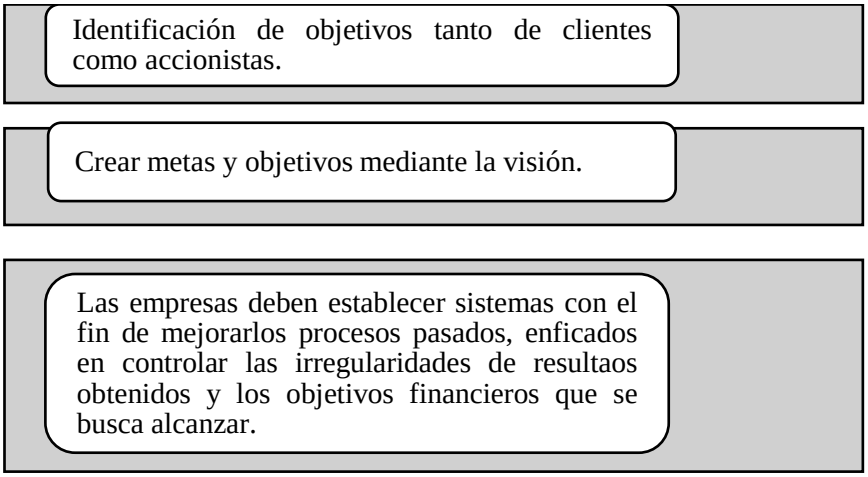


Elaborado por Panimboza (2024)
Fuente Argüello y Quesada (2015)

1.2.11.3. Perspectiva de procesos internos

Dentro de esta perspectiva los procesos más importantes que deben llevarse a cabo son detallados a continuación:

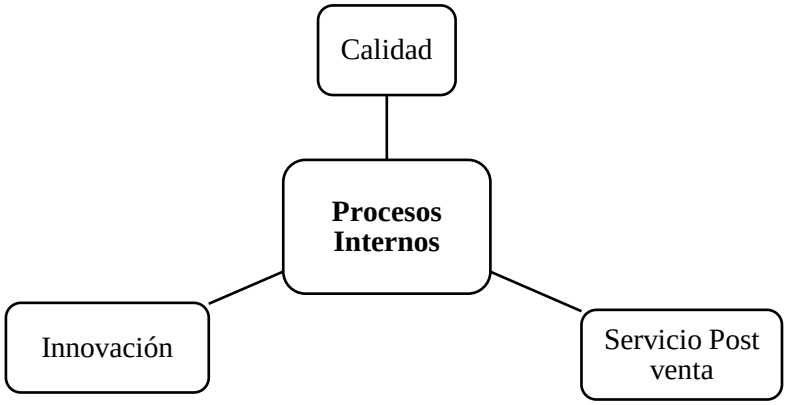
Ilustración 24 *Perspectiva de Procesos Internos*



Elaborado por: Panimboza (2024)
Fuente: Delgado, Medina, Rojas, Dávila y Tapia (2024)

La perspectiva de procesos internos es muy importante dentro del Cuadro de Mando Integral y para analizar se debe utilizar los siguientes indicadores:

Ilustración 25 *Indicadores utilizados en los Procesos Internos*

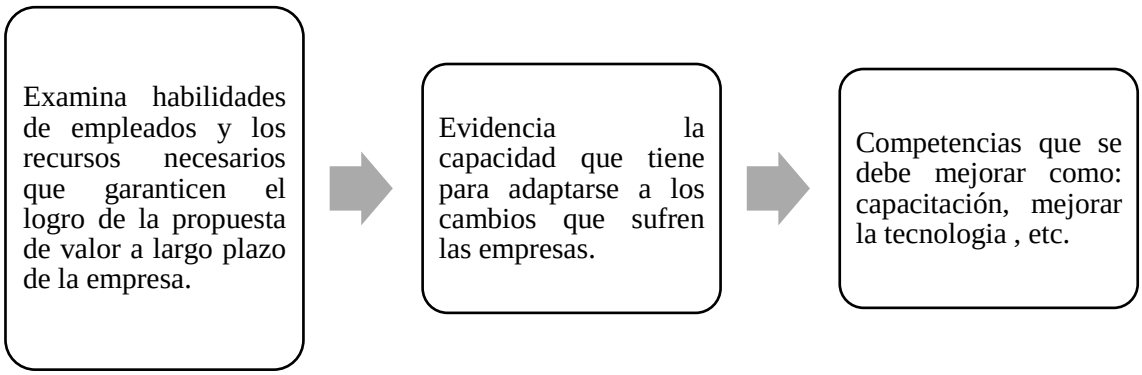


Elaborado por Panimboza (2024)
Fuente Argüello y Quesada (2015)

1.2.11.4. Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

Es la cuarta y última perspectiva enfocada en las metas y objetivos que sirven como plataforma o motor para las acciones futuras de la empresa a continuación se muestra de manera más detallada:

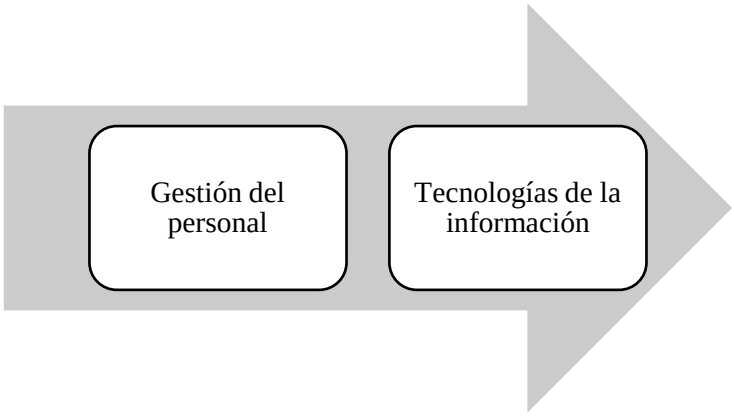
Ilustración 26 *Importancia de la Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento*



Elaborado por: Panimboza (2024)
Fuente: Quintero y Osorio (2018)

Por otro lado, en esta perspectiva además de definir metas se pueden incluir indicadores que vayan junto con la visión como los que se muestra en la ilustración 27:

Ilustración 27 *Aprendizaje y Crecimiento*

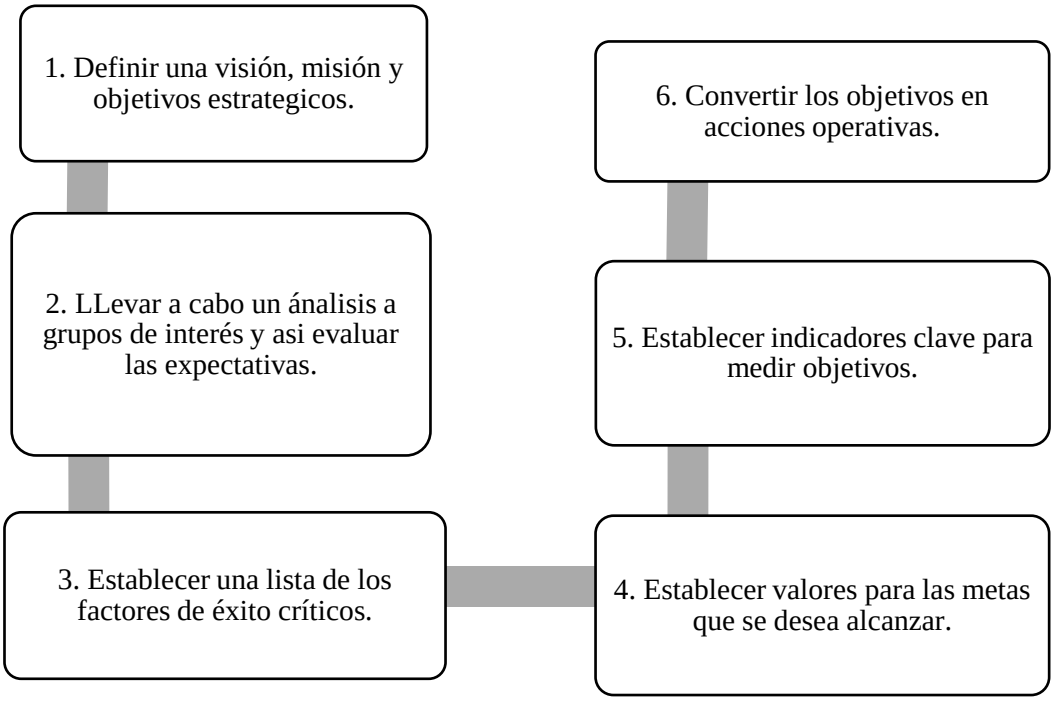


Elaborado por: Panimboza (2024)
Fuente: (De la Cruz et al., 2021)

1.2.12. Pasos para elaborar el CMI

Para elaborar el Cuadro de Mando Integral se debe aplicar varios pasos que son explicados a continuación:

Ilustración 28 *Pasos para elaborar el CMI*



Elaborado por: Panimboza (2024)
Fuente: Torrealba (2020)

1.2.13. Implementación del CMI

Es un sistema de gestión estratégica a largo plazo el cual aplica a diferentes entidades, permite conectar la estrategia de la entidad con las operaciones, sus responsables en un mapa estratégico, indicadores, metas y el cumplimiento de esta.

Ilustración 29 *Diseño del Cuadro de Mando Integral*

Perspectivas	Objetivos	Meta				Cumplimiento			Indicador	Frecuencia	Responsable
		Iniciativa	1 T	2 T	3 T	Óptimo	Medio	Deficiente			
Finaciera											
Clientes											
Procesos Internos											
Aprendizaje y Crecimiento											

Elaborado por: Panimboza (2024)
Fuente: Kaplan y Norton (1992)

CAPÍTULO II

METOLOGÍA

2.1. Descripción de la metodología

2.1.1. Unidad de análisis

El proyecto integrador se llevó a cabo en la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Martín de Tisaleo, la cual se encuentra ubicada en el cantón Tisaleo provincia de Tungurahua y cuenta con dos sucursales ubicadas en el cantón Mocha y Patate, el eje central del desarrollo del proyecto abarca todos los departamentos, con énfasis en el departamento de negocios, talento humano y contabilidad, esto permitió que cada departamento pueda alinearse con la visión estratégica de la cooperativa y con ello cumplir con sus objetivos.

La cooperativa se enfrenta a un sinnúmero de retos en su gestión y alineación de sus objetivos estratégicos, lo que obstaculiza su capacidad de adaptarse a un entorno competitivo. Para afrontar estas dificultades se propone la implementación de un cuadro de mando integral como una herramienta de gestión estratégica enfocado en las cuatro perspectivas, la misma que permitió obtener una visión global del desempeño de la entidad, mejorar la toma de decisiones y mitigar posibles riesgos que sean un obstáculo para el crecimiento de la cooperativa.

2.1.2. Fuentes y técnicas de recolección de información

Fuentes de información primaria. - Son objetos, fotografías o documentos que son creados en un momento particular del pasado y que proporcionan una visión personal y directa de un acontecimiento, su contenido es original y que no ha sido publicado ni divulgado por terceros, permitiendo a los investigadores luego interpretar y analizar la información original (Miranda y Acosta, 2008). Ahora bien, en el presente trabajo se

utilizaron fuentes de información primarias, debido a que los datos fueron obtenidos de manera directa por parte de la cooperativa de ahorro y crédito San Martín de Tisaleo. Por consiguiente, se realizó una entrevista al Gerente General y a los encargados de los diferentes departamentos con el fin de conocer más a fondo la situación actual de la cooperativa.

Entrevista. - Es más allá de un simple interrogatorio, es un proceso de conversación o comunicación cara a cara mediante el entrevistador y el entrevistado en base a un tema determinado y con ello obtener información necesaria y que sea de utilidad para la persona que está realizando la entrevista (Arias, 2006). La técnica de la entrevista se realizó el martes 15 de octubre del 2024 a las 08h00, de manera presencial en la sucursal principal ubicada en el cantón Tisaleo, las misma que fue dirigida para el Gerente General y a los jefes de los distintos departamentos con la finalidad de conocer más a fondo los posibles problemas y necesidades que presenta la cooperativa. A continuación, se detalla los nombres, cargo y departamento de las personas entrevistadas:

Tabla 2 *Personas entrevistadas*

Nombres	Cargo	Departamento
Francisco Moreta	Gerente General	Gerencia
Miguel Manobanda	Jefe de negocios	Créditos e inversiones
Julissa Labre	Jefe de talento humano	Talento Humano
Sandy Cordovilla	Jefe de contabilidad	Contabilidad

Elaborado por: Panimboza (2024)

Guion de entrevista. -El guion de entrevista se realizó mediante 40 preguntas abiertas relacionada a cada una de las cuatro perspectivas del CMI mediante ello se puede conocer como contribuye cada área a las perspectivas y ver cuáles son los desafíos que presenta la cooperativa. Se tomó un tiempo total de 15 minutos por persona entrevistada. A continuación, se muestra el guion de la entrevista realizada:

Tabla 3 *Guion de entrevista*

GUION DE LA ENTREVISTA		
	Preguntas	**Categoría**
1.	¿Cuáles son los indicadores financieros que analiza la cooperativa?	Perspectiva Financiera
2.	¿Cómo se gestionan los riesgos financieros asociados a la cartera de crédito en cuanto a prevención de morosidad?	Perspectiva Financiera
3.	¿Qué mecanismos de financiamiento utiliza la cooperativa para garantizar su crecimiento y estabilidad?	Perspectiva Financiera
4.	¿Qué estrategias implementa la cooperativa para garantizar la satisfacción de sus clientes?	Perspectiva De Clientes
5.	¿Cuáles son las características más valoradas por parte de los clientes en cuanto a los productos y servicios que brinda la cooperativa?	Perspectiva De Clientes
6.	¿De qué forma la cooperativa fomenta la lealtad con el cliente?	Perspectiva De Clientes
7.	¿Cómo se evalúa la eficiencia de los procesos internos en la cooperativa?	Perspectiva De Procesos Internos
8.	¿Qué procesos internos son clave y que la cooperativa considera para tener éxito?	Perspectiva De Procesos Internos
9.	¿Qué medidas se implementan para asegurar la calidad en los procesos internos?	Perspectiva De Procesos Internos
10.	¿Cuáles son las estrategias que implementa la cooperativa para promover la capacitación y el desarrollo profesional de sus empleados?	Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento
11.	¿Cómo se mide el desempeño de los empleados en relación con los objetivos estratégicos de la cooperativa?	Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento
12.	¿De qué manera garantiza que todos los empleados tengan acceso a la información sobre el desempeño y los logros de la cooperativa?	Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

Elaborado por: Panimboza (2024)

Encuesta. - Consiste en obtener datos de interés sociológico preguntando a miembros de la sociedad, es un sistema de preguntas destinadas a obtener datos para la investigación (Montes, 2000). La técnica de la encuesta se realizó el martes 19 de noviembre del 2024 a las 08h00, de manera presencial en la sucursal principal, la misma que cuenta con un total de 6 preguntas cerradas y fue dirigida para los empleados de la cooperativa con la finalidad de evaluar la perspectiva de aprendizaje y crecimiento. A continuación, se detalla el cuestionario:

Tabla 4 *Cuestionario*

Cuestionario					
Pregunta	**Totalmente de acuerdo**	**De acuerdo**	**Neutral**	**En desacuerdo**	**Totalmente en desacuerdo**
¿Considera que la cooperativa ofrece un ambiente laboral adecuado para su desarrollo profesional?					
¿Las capacitaciones que ofrece la cooperativa se ajustan a sus necesidades de desarrollo profesional en su área de trabajo?					
¿Considera que las capacitaciones proporcionadas son suficientes para mantenerse actualizado en los cambios del sector financiero?					

Elaborado por: Panimboza (2024)

Observación. –Es la forma más sistemática y lógica de realizar la observación, debido a que mediante ella se comprueba y verifica que se cumpla lo que se va a conocer, es decir captar lo que ocurre en el mundo real (Campos y Lule, 2013). Se aplicará la técnica de la observación para complementar con la información obtenida y así analizar e identificar los factores internos y externos que afecten al rendimiento y crecimiento de la cooperativa.

Tabla 5 *Análisis del FODA*

MATRIZ FODA		
	FORTALEZAS	**DEBILIDADES**
INTERNAS		
	OPORTUNIDADES	**AMENAZAS**
EXTERNAS		

Elaborado por: Panimboza (2024)

Tabla 6 *Ficha de Observación de la Perspectiva Procesos Internos*

Fecha de observación: 29 de octubre del 2024	**Observador:** Evelyn Panimboza	**Lugar:** Cooperativa de Ahorro y Crédito San Martin de Tisaleo
OBSERVACIÓN	**SI**	**NO**
1.- ¿Se cumple con el proceso establecido para otorgar un crédito?		
Verificación de documentos del solicitante		
Evaluación de riesgo crediticio		
Autorización del crédito según niveles de aprobación		
Firma de contrato y condiciones		
Desembolso y registro en el sistema		
2**.- ¿El personal encargado del proceso es proactivo y confiable?**		
3**.- ¿La cooperativa garantiza la seguridad y transparencia en estos procesos financieros?**		

Elaborado por: Panimboza (2024)

Fuentes de información secundarias. **–** Son todos los datos, cifras que una persona recopilo para una investigación o proyecto mostrando una visión más amplia de la información, generalmente son obtenidas a partir de fuentes primarias (Urquiza, 2018). En el presente proyecto se utilizara información financiera que fue recopilada de:

- ✓ La página web SEPS (Superintendencia de la Economía Popular y Solidaria) para obtener los estados financieros de los años 2022 y 2023, la misma que también fue proporcionada por la cooperativa de ahorro y crédito San Martín de Tisaleo.

Tabla 7 *Análisis de los Indicadores financieros*

INDICADORES FINANCIEROS		
Nombre	**2022**	**2023**
Liquidez corriente		
ROA		
ROE		
Margen Neto Financiero		
Índice de Morosidad		

Elaborado por: Panimboza (2024)

2.1.3. Fases de desarrollo

A continuación, se presenta la metodología que fue utilizada para el diseño del CMI, la cual se desarrolló en 4 fases como se puede observar en la Tabla 8:

Tabla 8 *Metodología*

Objetivos	Fases	Descripción
Analizar la situación actual, en relación con la gestión financiera, base de clientes y socios, procesos internos, aprendizaje y crecimiento, para identificar áreas de mejoras y asegurar la sostenibilidad a largo plazo.	Recolección de la información.	En la fase I se realizó la recolección de la información mediante la utilización de fuentes primarias, para ello se utilizó la entrevista la misma que fue dirigida al gerente general, jefe del departamento de negocios, talento humano y contabilidad, mediante un guion de entrevista que consto de 40 preguntas abiertas relacionadas con las cuatro perspectivas: Financiera, Clientes, Procesos Internos, Aprendizaje y Crecimiento del cuadro de mando integral, además se realizó una encuesta de 6 preguntas cerradas solo a los empleados para analizar con más profundidad la perspectiva de aprendizaje y crecimiento con la finalidad de establecer de manera precisa la formulación de los objetivos estratégicos.

Establecer indicadores de gestión que sean medibles para cada una de las perspectivas, lo cual ayuden a obtener los objetivos estratégicos y facilite el control del cumplimiento de estos, comprobando que este alineados a las metas estratégicas.	Desarrollo de los indicadores.	En la fase II, mediante el uso de las fichas de observación, se llevó a cabo un análisis profundo de los indicadores tanto financieros como no financieros, tales como la liquidez, ROA (Rentabilidad sobre Activos), ROE (Rendimiento sobre el Capital), riesgo crediticio y cartera de morosidad, con ello permitió tomar las decisiones estratégicas orientadas al crecimiento. Por otro lado, se analizó también indicadores no financieros como la perspectiva de clientes en ella se examinó el aumento de los socios, la calidad del servicio que brinda y el número de créditos otorgados, en los procesos internos se examinó la rapidez en solucionar los problemas presentes en los distintos procesos como la aprobación de créditos otorgados. En la perspectiva de aprendizaje y crecimiento se analizó la capacitación, el desarrollo, la satisfacción que tienen los empleados.

	Elaboración de los objetivos estratégicos.	En la fase III, haciendo referencia a la información recopilada anteriormente en la fase I se procedió a realizar el análisis FODA, con ello se llevó a cabo un análisis exhaustivo de las áreas críticas y buenas mediante la implementación de la matriz de evaluación de factores internos (MEFI) y la evaluación de factores externos (MEFE), con el fin de establecer de manera eficiente los objetivos estratégicos que se representan más adelante en el mapa estratégico.
Implementar un Cuadro de Mando Integral, orientadas a mejorar el bienestar y la sostenibilidad de la cooperativa alineados a sus objetivos financieros, operativos y de crecimiento organizacional.	Creación del cuadro de mando integral.	En la fase IV, se implementó el cuadro de mando integral, que abarca las cuatro perspectivas: Financiera, Clientes, Procesos Internos, Aprendizaje y Crecimiento, cada uno está relacionados con los objetivos estratégicos e indicadores para evaluar el desempeño de la cooperativa, además incorporamos una semaforización con tres colores, en donde el color rojo representa el nivel deficiente de cumplimiento, el amarillo el nivel medio de cumplimiento y el color verde el nivel óptimo de cumplimiento de sus metas y añadimos también las respectivas acciones que son necesarias para optimizar la eficacia en la gestión de la cooperativa.

Elaborado por: Panimboza (2024)

Tabla 9 *Indicadores de la Perspectiva Financiera*

PERSPECTIVA FINANCIERA	
Liquidez	**Razón corriente =** (Activo Corriente /Pasivo Corriente)
ROA	**ROA=** (Utilidad Neta/ Total de Activos) x 100
ROE	**ROE=** (Utilidad Neta/ Patrimonio) x 100
Margen Neto Financiero	**MNF=** (Utilidad Neta/ Ingresos) x 100
Índice de Morosidad	**Cartera en Mora=** (Cartera vencida/ Cartera Total o Vigente)

Elaborado por: Panimboza (2024)

Tabla 10 *Indicadores de la Perspectiva de Clientes*

PERSPECTIVA DE CLIENTES	
Fidelización de socios	**Fidelización=** (Número total de socios con cuentas cerradas / Total de socios actuales) X 100
Incremento de socios	**Porcentaje de aumento de socios=** (número de socios nuevos – número de socios del periodo anterior) /número de socios del periodo anterior x 100
Número de créditos otorgados	**NCO=** (Numero de créditos del periodo actual – Numero de créditos del periodo anterior) / Numero de créditos del periodo anterior
Número de alianzas formadas con casas comerciales	Alianzas formadas
Calidad de servicio	**Tasa de satisfacción del servicio=** (número de clientes satisfechos/ número total de clientes) x100

Elaborado por: Panimboza (2024)

Tabla 11 *Indicadores de la Perspectiva de Procesos Internos*

PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS	
Nuevos productos	**Nuevos Productos=** (Total de productos financieros actuales - Total de productos financieros anteriores) / Total de productos financieros anteriores
Eficiencia en el proceso de otorgar un crédito	**Eficiencia =** Tiempo real / Tiempo estimado
Reducción del tiempo de respuesta	**Eficiencia=** Tiempo de Proceso /Tiempo de proceso Efectuado

Elaborado por: Panimboza (2024)

Tabla 12 *Indicadores de la Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento*

PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	
Capacitación al personal	**Tasa de participación=** (número de empleados capacitados/ número total de empleados) x100
Satisfacción y motivación profesional	**Grado de satisfacción =** (Empleados satisfechos / Total de empleados) x 100
Eficiencia del personal	**Evaluación =** Actividades cumplidas /Actividades Propuestas

Elaborado por: Panimboza (2024)

CAPÍTULO III

DESARROLLO

Este capítulo aborda todo el proceso de desarrollo del proyecto integrador, enfocado en alcanzar cada uno de los objetivos establecidos, destacando la propuesta del diseño del cuadro de mando integral como una herramienta eficaz para la evaluación de la gestión administrativa en la cooperativa de ahorro y crédito San Martín de Tisaleo.

El desarrollo comienza con la recolección de información mediante una entrevista de 40 preguntas abiertas a los diferentes departamentos de la cooperativa San Martin de Tisaleo, con ello tener una visión más amplia de las cuatro perspectivas del CMI: Financiera, Clientes, Procesos Internos, Aprendizaje y Crecimiento. Por otro lado, se realizó un análisis exhaustivo de los indicadores financieros los cuales fueron obtenidos tanto por el gerente de la cooperativa como por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS) de los años 2022 y 2023. Mediante los resultados obtenidos nos permitió realizar un análisis comparativo y verificativo de los diferentes aspectos que son claves en la cooperativa.

Mediante la información recolectada en la entrevista y con el análisis de los diferentes indicadores se procedió a mejorar la matriz FODA de la cooperativa, como siguiente se realizó la matriz MEFE y MEFI, mediante ello se pudo evaluar las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades, después del análisis de las matrices se procedió a realizar la matriz cruzada del FODA, mediante la misma se pudo determinar las estrategias claves para cada una de las cuatro perspectivas y con ello se procedió a realizar el mapa estratégico y finalmente a desarrollar el cuadro de mando integral el cual integra toda la información que se deriva de los resultados para las cuatro perspectivas, cada uno está relacionado con los objetivos estratégicos teniendo como finalidad poder optimizar la eficacia en la gestión de la cooperativa.

3.1. Fase I - Recolección de información

3.1.1. Perspectiva financiera

Actualmente, la cooperativa enfrenta un entorno difícil caracterizado por la inestabilidad económica mundial, la inflación y la creciente competencia en el sector financiero. Pese a estos obstáculos, se implementó las principales estrategias de crecimiento en 2022 y 2023, como la expansión territorial con nuevas sucursales y el aumento de sus activos mediante la atracción de inversiones extranjeras y préstamos. Estas acciones han fortalecido su rentabilidad y posición de mercado, apoyadas también en un riguroso seguimiento de indicadores financieros como ROE, ROA, liquidez y morosidad. A través de estas medidas y el desarrollo de servicios digitales para optimizar la experiencia de los socios, la cooperativa ha logrado un crecimiento sólido y rentable.

Tabla 13 *Perspectiva Financiera*

PREGUNTA	GERENTE	CONTABILIDAD	CRÉDITOS	TALENTO HUMANO
¿Cuáles son los indicadores financieros que analiza la cooperativa?	Tenemos un sin número de indicadores que se evalúa, sin embargo, los principales son la rentabilidad, liquidez y mora o cartera vencida, por otro lado, se monitorean otros aspectos claves, como el crecimiento de activos y pasivos, solvencia y eficiencia operativa.	Se analizan indicadores como: rentabilidad mediante ROE, ROA y la eficiencia en sus activos productivos y colocaciones, la morosidad y liquidez.	Los principales indicadores de rentabilidad se evalúan el ROE, ROA, los activos productivos, eficiencia en colocaciones, del personal, indicadores de liquidez y de morosidad.	Analiza los indicadores de rentabilidad, liquidez y morosidad.

¿Cómo se gestionan los riesgos financieros asociados a la cartera de crédito en cuánto a prevención de morosidad?	En el 2023 la morosidad era muy manejable y como estrategias para reducir el riesgo fue que todo crédito es otorgado con su garantía de algún bien. El riesgo se reduce mediante la metodología de las 5C en la cual cada socio es sometido a la evaluación y según el porcentaje se ve si califica o no califica para el otorgamiento del crédito.	Mediante la implementación de estrategias efectivas como la evaluación de crédito, debido que cada socio se le debe realizar un estudio exhaustivo, además todo crédito se otorga con garantía mediante ello se minimiza el riesgo de impago.	El proceso de créditos se sistematiza para minimizar el riesgo operativo, mes a mes analizan matrices de transición y el análisis de cosechas para ir evaluando la calidad de la cartera que vamos colocando.	Se aplica la metodología de las 5C en la evaluación de los créditos con ello garantiza que todos los préstamos estén respaldados.
¿Qué mecanismos de financiamiento utiliza la cooperativa para garantizar su crecimiento y estabilidad?	Para garantizar el crecimiento y la estabilidad la cooperativa tiene la captación de ahorros es decir donde se incentiva a las personas de la comunidad a invertir sus ahorros.	Otra fuente de financiamiento importante son las que provienen de entidades públicas o privadas que ofrecen las líneas de crédito como en este caso la CONAFIPS (Corporación Nacional de Finanzas Populares y Solidarias).	Somos considerados como una cooperativa captadora, es decir buscamos bastante inversión de la misma gente, sin embargo, la mayor rentabilidad que nos deja es el fondeo externo, en este caso nos apoyamos con la entidad pública la CONAFIPS (Corporación Nacional de Finanzas Populares y Solidarias).	Uno de los mecanismos es el fondeo externo.

Elaborado por: Panimboza (2024)

3.1.2. Perspectiva de clientes

Los clientes son el eje central de la cooperativa San Martín y su satisfacción es esencial para lograr resultados financieros. Por lo que se ha establecido diversos mecanismos para recoger sus opiniones y dar respuesta a sus necesidades, como mesas de quejas lo que permite una retroalimentación continua. Además, la atención personalizada garantiza un servicio de calidad, generando confianza y fidelidad, la cooperativa se esfuerza por ofrecer productos confiables y adaptar sus servicios a las expectativas de sus socios.

Tabla 14 *Perspectiva de Clientes*

PREGUNTA	GERENTE	CONTABILIDAD	CRÉDITOS	TALENTO HUMANO
¿Qué estrategias implementa la cooperativa para garantizar la satisfacción de sus clientes?	Implementar la capacitación continua del personal, lo que les permitirá mejorar sus habilidades en atención al cliente. Al estar bien preparados para resolver consultas y problemas de manera eficiente, los empleados pueden ofrecer un servicio más efectivo y amigable.	Realizar seguimientos después de la prestación de un servicio permite a la cooperativa asegurarse de que los clientes estén satisfechos y de abordar cualquier inquietud que pueda surgir.	Facilitar el contacto a través de teléfonos, correos electrónicos y redes sociales asegura que los clientes puedan expresar sus inquietudes y recibir respuestas rápidas.	Nosotros tenemos el lema de siempre poderles recibir, es decir en donde prevalezca el saludo sin importar quiénes sean nuestros visitantes, garantizamos que cada encuentro esté marcado por un saludo cordial y una atención de calidad.
¿De qué forma la cooperativa fomenta la lealtad con el cliente?	Implementamos programas que recompensan a los clientes leales con beneficios exclusivos, como descuentos, promociones o acceso anticipado a nuevos productos.	Mantenemos una comunicación regular con nuestros socios a través de boletines, redes sociales y correos electrónicos.	Brindamos un servicio adaptado a las necesidades individuales de cada cliente.	Fomentamos una comunicación fluida y constante con nuestros socios mediante boletines informativos, publicaciones en redes sociales y correos electrónicos.
¿De qué forma la cooperativa fomenta la lealtad con el cliente?	Implementamos programas que recompensan a los clientes leales con beneficios exclusivos, como descuentos, promociones o acceso anticipado a nuevos productos.	Mantenemos una comunicación regular con nuestros socios a través de boletines, redes sociales y correos electrónicos.	Brindamos un servicio adaptado a las necesidades individuales de cada cliente.	Fomentamos una comunicación fluida y constante con nuestros socios mediante boletines informativos, publicaciones en redes sociales y correos electrónicos.

Elaborado por: Panimboza (2024)

3.1.3. Perspectiva de procesos internos

La Cooperativa San Martín de Tisaleo establece procesos internos sólidos que permiten a su equipo cumplir con sus responsabilidades de manera eficiente, alineándose con las necesidades de los clientes y los objetivos financieros institucionales. Para garantizar la calidad y el cumplimiento, los jefes de riesgo supervisan estos procesos mediante manuales operativos y auditorías internas. Además, la cooperativa se enfoca en identificar oportunidades de mejora e innovación,

con especial énfasis en la implementación de herramientas tecnológicas que optimicen los servicios y fortalezcan su competitividad en el mercado.

Además, la colaboración interdepartamental y la formación siguen siendo pilares fundamentales que impulsan la innovación y garantizan una gestión eficaz, minimizando riesgos y mejorando el servicio al cliente. Esto permite que cada miembro de la cooperativa se mantenga alineado con los objetivos de la organización, asegurando así una relación sólida con los clientes y accionistas.

Tabla 15 *Perspectiva de Procesos Internos*

PREGUNTA	GERENTE	CONTABILIDAD	CRÉDITOS	TALENTO HUMANO
¿Cómo se evalúa la eficiencia de los procesos internos en la cooperativa?	Contamos con un manual de procesos macro en donde están los procesos grandes y otro manual en donde están los procesos de cada departamento, cada uno con manuales y submanuales de procesos con actividades específicas frente a esto tenemos un administrador de riesgos y un administrador de cumplimento encaminado a esta situación.	Mantenemos un sistema claro de documentación que detalla todos los procesos operativos.	Nuestros administradores de riesgos y de cumplimiento son responsables de monitorear la adherencia a los procedimientos internos.	Implementamos métricas específicas que nos permiten evaluar cómo se están llevando a cabo los procesos en cada departamento.
¿Qué medidas se implementan para asegurar la calidad en los procesos internos?	Establecimiento de estándares de calidad	Capacitación continua del personal	Auditorías internas	Se utiliza información y análisis de datos para tomar decisiones informadas sobre cambios en los procesos.

¿Qué medidas se implementan para asegurar la calidad en los procesos internos?	Establecimiento de estándares de calidad	Capacitación continua del personal	Auditorías internas	Se utiliza información y análisis de datos para tomar decisiones informadas sobre cambios en los procesos.

Elaborado por: Panimboza (2024)

3.1.4. Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

Esta perspectiva es central debido a que promueve el desarrollo profesional y fortalece la motivación del personal. El gerente valora este aspecto y promueve un ambiente de trabajo positivo, apoyado en capacitaciones periódicas en diversas áreas, lo que mejora el servicio al cliente. Además, la cooperativa promueve el trabajo colaborativo a través de programas de familiarización y espacios de trabajo en grupo, lo que aumenta el compromiso de los empleados. Para mantenerse al día con las tendencias del sector, se proporciona capacitación y acceso a recursos actualizados, aunque la falta de tiempo puede ser un desafío en este proceso. Además, la institución implementa herramientas de evaluación del desempeño y estrategias de comunicación interna para informar a todos los colaboradores sobre los resultados y objetivos estratégicos.

Tabla 16 *Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento*

PREGUNTA	GERENTE	CONTABILIDAD	CRÉDITOS	TALENTO HUMANO
¿De qué manera garantiza que todos los empleados tengan acceso a la información sobre el desempeño y los logros de la cooperativa?	Se establecen canales de comunicación efectivos, como boletines informativos, correos electrónicos y reuniones periódicas, donde se comparten actualizaciones sobre el desempeño de la cooperativa y logros significativos.	Se organizan reuniones regulares de equipo en las que se discuten los resultados alcanzados y se comparten las metas futuras.	Se elaboran reportes que resumen el desempeño de la cooperativa, incluyendo hitos alcanzados y desafíos superados, los cuales se distribuyen a todos los empleados.	Se establecen múltiples canales de comunicación, incluyendo boletines informativos, correos electrónicos y reuniones periódicas, para garantizar una difusión efectiva de las actualizaciones sobre el desempeño.
¿Cuáles son las estrategias que implementa la cooperativa para promover la capacitación y el desarrollo profesional de sus empleados?	Como el quinto principio que es la educación, formación e información dentro del punto de educación nosotros indagamos profundamente para que el personal este totalmente capacitado y, por otro lado, en nuestra cooperativa su visión resalta que debemos tener un personal altamente capacitado, por lo tanto, nuestros recursos se van a alinear netamente a esto. Tenemos un cupo en donde cada persona por año va viendo en que le hace falta capacitarse y se realiza capacitaciones planificadas.	Se fomenta el aprendizaje práctico a través de proyectos y tareas que permiten a los empleados adquirir nuevas habilidades.	Se ofrecen programas de formación regulares que abordan habilidades técnicas y blandas, asegurando que los empleados estén actualizados con las últimas tendencias y prácticas del sector.	Se realizan evaluaciones periódicas del desempeño para identificar áreas de mejora y establecer planes de desarrollo personalizados.

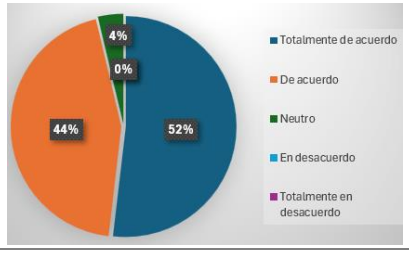
¿De qué manera garantiza que todos los empleados tengan acceso a la información sobre el desempeño y los logros de la cooperativa?	Se establecen canales de comunicación efectivos, como boletines informativos, correos electrónicos y reuniones periódicas, donde se comparten actualizaciones sobre el desempeño de la cooperativa y logros significativos.	Se organizan reuniones regulares de equipo en las que se discuten los resultados alcanzados y se comparten las metas futuras.	Se elaboran reportes que resumen el desempeño de la cooperativa, incluyendo hitos alcanzados y desafíos superados, los cuales se distribuyen a todos los empleados.	Se establecen múltiples canales de comunicación, incluyendo boletines informativos, correos electrónicos y reuniones periódicas, para garantizar una difusión efectiva de las actualizaciones sobre el desempeño.

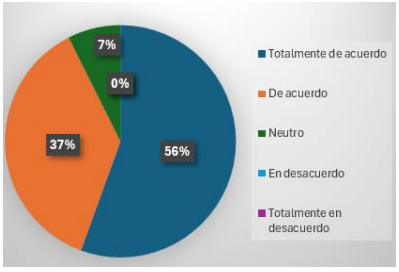
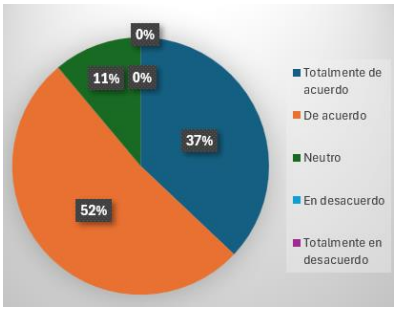
Elaborado por: Panimboza (2024)

3.1.5. Análisis de la encuesta

Mediante la encuesta que se realizó a los empleados de la cooperativa enfocado en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento nos permitió evaluar cómo la cooperativa está desarrollando sus capacidades internas para alcanzar sus objetivos estratégicos. Esta perspectiva se centra en medir el nivel de satisfacción, habilidades y compromiso de su personal, así como la capacidad de la organización para innovar y adaptarse a los cambios del entorno. A continuación, se detalla en análisis de la encuesta:

Tabla 17 *Análisis de la encuesta*

Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento		
Pregunta	**Análisis**	**Gráfico**
1. ¿Considera que la cooperativa ofrece un ambiente laboral adecuado para su desarrollo profesional?	La mayoría de los encuestados (56%) está totalmente de acuerdo en que la cooperativa ofrece un entorno de trabajo adecuado. El 44% está de acuerdo, mientras tanto un pequeño porcentaje (4%) es neutral. Ninguna respuesta indica desacuerdo, lo que sugiere una visión general positiva del entorno de trabajo.	

2. ¿Las capacitaciones que ofrece la cooperativa me ayudan a desarrollar las habilidades necesarias para mejorar mi desempeño en mi área de trabajo?	El 56% de los encuestados considera que la formación contribuye significativamente a la mejora de sus competencias. El 37% está de acuerdo, pero con un alto grado de incertidumbre, porque no está del todo convencido. Sólo un 7% se muestra neutral, lo que sugiere que la cooperativa está haciendo un buen trabajo, aunque hay margen de mejora en la percepción de la formación.	
3. ¿Considera que las capacitaciones proporcionadas son suficientes para mantenerse actualizado en los cambios del sector financiero?	La mayoría de Los encuestados (92%) considera que la formación que ofrece la cooperativa satisface sus necesidades de desarrollo profesional. Sólo el 7% respondió de forma neutra, sin respuestas negativas, lo que indica una evaluación general positiva.	

Elaborado por: Panimboza (2024)

3.2. Fase II. Desarrollo de los indicadores

3.2.1. Análisis de la perspectiva financiera

Liquidez corriente (Razón corriente)

Mediante estudios realizador por Fajardo y Soto (2018) la razón corriente es un indicador el cual permite evaluar la capacidad de que las cooperativas pueden cumplir sus obligaciones a corto plazo, para ello considera que los valores superiores a 1 es producto de una liquidez saludable y menciona que mientras más alto sea ese valor la cooperativa cuenta con una sólida y robusta liquidez. Por otro lado, mediante los cálculos que se realizaron en la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Martin de Tisaleo, se muestra que, en el año 2022, por cada dólar de deuda en el pasivo a corto plazo, se contó con $1,27 dólares en activos corrientes para cubrir. En el año 2023,

este valor aumentó a $1,43. Esta diferencia de $0,16 dólares indica la mejora en la capacidad de la cooperativa para hacer frente a sus obligaciones a corto plazo. Es importante resaltar que ambos índices se mantienen por encima de 1 en los dos años, lo cual indica una buena condición financiera como lo mencionaron Fajardo y Soto, además se puede garantizar el cumplimiento de sus deudas corrientes. Este comportamiento resalta la gestión eficiente de la cooperativa en cuanto a la administración de activos y pasivos, así como el manejo adecuado de su cartera de crédito y la recuperación de cuentas por cobrar. A pesar de los buenos resultados, se recomienda optimizar la gestión de cuentas por pagar, estableciendo controles más estrictos. Además, se debe fortalecer la cartera de crédito mediante un análisis más riguroso de la solvencia de los socios, la diversificación de ingresos, fomentando el ahorro entre los socios y creando nuevos productos financieros.

Tabla 18 *Análisis de la liquidez corriente*

LIQUIDEZ CORRIENTE (Razón Corriente)		
	2022	**2023**
Activo Corriente	9,565,456.68	12,350,748.72
(/) Pasivo Corriente	7,541,585.6	8,626,105.63
(=) Total	1,27	1,43

Elaborado por: Panimboza (2024)
Fuente: Datos tomados de los estados financieros de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Martín de Tisaleo (2024)

ROA (Retorno sobre Activos)

El ROA (Retorno sobre Activos) de la cooperativa muestra una disminución en su eficiencia en la generación de utilidades de sus activos, pasando del 0,45% en 2022 al 0,25% en 2023. Esto significa que, aunque la cooperativa sigue generando beneficios, la rentabilidad por unidad de activo ha disminuido. Este cambio en el ROA se da por el aumento en los costos operativos y financieros derivados de la apertura de una nueva agencia en cantón Mocha durante el año 2023.

Cabe recalcar que Gaytán (2021), mediante estudios realizados examina el impacto de la eficiencia operativa y financiera que tiene el ROA, enfatizando que una gestión adecuada de activos y una reducción de costos son factores claves a la hora de

incrementar la rentabilidad en las cooperativas de ahorro y crédito en Ecuador, para ello hace énfasis en el mejoramiento de este indicador y recomienda enfocar esfuerzos en optimizar el uso de los activos, como una mejor asignación de los recursos en inversiones más rentables, incrementar la eficiencia operativa, revisar los costos y gastos, y evaluar la cartera de crédito para asegurar que los préstamos otorgados estén generando ingresos sostenibles. Además, diversificar las fuentes de ingresos y fomentar la recuperación de cuentas por cobrar podría mejorar la rentabilidad, maximizando el retorno sobre los activos de la cooperativa.

Tabla 19 *Análisis del ROA (Retorno sobre Activos)*

	ROA	
	2022	**2023**
Utilidad O Excedente Del Ejercicio	45,179.29	32,133.41
(/) Activo	10,107,243.69	13,021,632.61
(=) Total	0,45%	0,25%

Elaborado por: Panimboza (2024)
Fuente: Datos tomados de los estados financieros de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Martín de Tisaleo (2024)

ROE (Rentabilidad sobre el Patrimonio)

Según Villa (2023) las variables como el apalancamiento, la morosidad y la solvencia tienen un impacto muy significativo en el ROE, evidenciando la correlación de estas medidas con la rentabilidad global. Este marco teórico proporciona una visión amplia el cual permite interpretar los resultados obtenidos en la cooperativa de ahorro y crédito.

En el caso de la cooperativa de ahorro y crédito San Martín muestra una disminución en la rentabilidad del capital generado, pasando del 4,28% en 2022 al 2,30% en 2023. Esto indica que, si bien la cooperativa continúa generando ganancias, lo hace de manera menos efectiva en relación con sus activos. La caída del ROE está relacionada con varios factores entre los cuales destaca el aumento de los costos operativos y financieros derivados de la apertura de una nueva agencia. Aunque la expansión podría

generar ingresos a largo plazo, en el corto plazo implica mayores gastos como infraestructura, mantenimiento, personal y otros costos operativos, sin un crecimiento proporcional en los ingresos, afectando así la rentabilidad.

Tabla 20 *Análisis del ROE (Rentabilidad sobre el Patrimonio)*

	ROE	
	2022	**2023**
Utilidad O Excedente Del Ejercicio	45,179.29	32,133.41
(/) Patrimonio	1,054,905.17	1,397,380.77
(=) Total	4.28%	2.30%

Elaborado por: Panimboza (2024)
Fuente: Datos tomados de los estados financieros de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Martín de Tisaleo (2024)

Margen neto financiero

El margen financiero neto presenta una disminución significativa, pasando de 3,24% en el año 2022 a 1,73% en 2023, es decir que por cada dólar que fue ingresado en el año 2022 se generó $0,032 de utilidad y para el 2023 generó una utilidad de $0,017, lo que indica una disminución en la rentabilidad de la cooperativa. Esta reducción puede atribuirse a un aumento de los gastos operativos, financieros o administrativos, o bien a un crecimiento insuficiente de los ingresos en relación con el aumento de los costos. Este comportamiento puede reflejar dificultades en la gestión de costos o una dependencia excesiva de los ingresos que provienen de la cartera de créditos, cuyo desempeño podría ser menos favorable.

Tabla 21 *Análisis del Margen Neto Financiero*

	Margen Neto Financiero	
	2022	**2023**
Utilidad Neta	45,179.29	32,133.41
(/) Ingresos	1,395,401.12	1,854,338.67
X 100	0,032	0,017
(=)	3,24%	1.73%

Elaborado por: Panimboza (2024)
Fuente: Datos tomados de los estados financieros de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Martín de Tisaleo (2024)

Índice de morosidad

Según estudios realizados por la Superintendencia de EconomÍa Popular y Solidaria (2023), un índice de cartera vencida inferior al 3% se considera aceptable, reflejando un buen control del riesgo crediticio. Sin embargo, hay niveles bajos que son preocupantes si van acompañados de un aumento de activos castigados o si la morosidad se centra en segmentos claves de la cartera. Ahora bien, mediante los cálculos realizados del riesgo crediticio de la cartera vencida es bajo, en el año 2022 se obtuvo 0,78% y para el año 2023 subió a 1,30%, lo que indica que los activos cancelados representan solo un pequeño porcentaje de la cartera crediticia total. Si bien este nivel es poco positivo, el aumento de los activos castigados, de $8,364,393.53 en 2022, a $10,593,839.19 en 2023, refleja que la cooperativa se enfrenta a un aumento de las deudas incobrables. Esto significa que, la cooperativa debe endurecer los criterios de otorgamiento de crédito, aplicando evaluaciones más rigurosas para evitar que clientes con alto riesgo de impago reciban préstamos.

Tabla 22 *Análisis de la Cartera en Mora*

Índice de la Morosidad		
	2022	**2023**
Cartera Vencida	64,856.11	137,634.42
(/) Cartera Total	8,364,393.53	10,593,839.19
(=) Total	0,78%	1,30%

Elaborado por: Panimboza (2024)
Fuente: Datos tomados de los estados financieros de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Martín de Tisaleo (2024)

3.2.2. Análisis de la perspectiva de clientes

Fidelización de los socios

Mediante el análisis en cuanto a la fidelización de socios en la cooperativa de ahorro y crédito San Martín de Tisaleo, dio como resultado el 1,47%, esto indica que un bajo porcentaje han dejado de formar parte de la institución, lo que, a su vez en algo positivo dentro de la lealtad en la misma, es decir que la cooperativa mantiene una buena retención de socios.

Tabla 23 *Fidelización de socios*

Fidelización de Socios	
Número total de socios con cuentas cerradas	25
(/) Total de socios actuales	1702
X 100 (=)	1,47%

Elaborado por: Panimboza (2024)
Fuente: Datos tomados de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Martín de Tisaleo (2024)

Incremento de socios

El aumento del número de socios de la cooperativa indica un crecimiento en la base de estos. En este caso se obtuvo un incremento de 105,06%, en el número de socios de la cooperativa, lo que muestra un aumento positivo en el número de socios. Esta es una señal favorable de que la cooperativa atrae nuevos socios, lo que significa una mayor confianza en sus servicios y un posible fortalecimiento de su situación financiera. Sin embargo, es importante seguir monitoreando la retención de miembros.

Tabla 24 *Incremento de socios*

Incremento de socios	
Número de socios nuevos	1702
(–) Número de socios del periodo anterior	830
(/) Número de socios del periodo anterior	830
X100 (=)	105,06%

Elaborado por: Panimboza (2024)
Fuente: Datos tomados de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Martín de Tisaleo (2024)

Número de créditos otorgados

El otorgamiento de créditos es una base importante al momento de realizar el análisis de la perspectiva de clientes, por ende, se refleja que el 110,83 % pertenece al incremento del número de préstamos concedidos en el año 2023 respecto al año 2022. En este caso, la cooperativa otorgó 4.495 préstamos en el año 2023, lo que supone un

incremento de 2.363 préstamos frente a los 2.132 préstamos del año 2022. Esto demuestra que la cooperativa logró un incremento del 110,83% en el número de créditos otorgados, lo que refleja una importante expansión de sus productos como los diferentes tipos de créditos, teniendo así el doble del número de préstamos otorgados durante el año 2022 y mostrando una fuerte demanda de sus productos financieros.

Tabla 25 *Número de créditos otorgados*

Número de créditos otorgados	
Número de créditos del periodo actual	4495
(–) Numero de créditos del periodo anterior	2132
(/) Numero de créditos del periodo anterior	2132
X 100 (=)	110,83%

Elaborado por: Panimboza (2024)
Fuente: Datos tomados de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Martín de Tisaleo (2024)

Satisfacción del cliente

Mediante la encuesta de satisfacción realizada al cliente se reveló que, entre las 200 mujeres encuestadas, el 50% dijo estar muy satisfecha, pero una cuarta parte (25%) expresó cierta satisfacción, indicando áreas para mejorar la experiencia de este grupo. Por el contrario, entre los 150 hombres encuestados, la mayoría (98%) estaba satisfecho o muy satisfecho, y sólo un pequeño porcentaje (1,33%) No estaba muy satisfecho, lo que refleja una gran satisfacción general. Esto sugiere que la cooperativa debería

centrarse en mejorar la experiencia de satisfacción al cliente en las mujeres para equilibrar la satisfacción entre ambos sexos y fortalecer sus relaciones con todos los clientes.

Tabla 26 *Satisfacción del cliente*

ENCUESTA CLIENTES				
N	**Género**	**Muy Satisfecho**	**Satisfecho**	**Poco Satisfecho**
200	Femenino	100	50	50
150	Masculino	75	73	2

Elaborado por: Panimboza (2024)
Fuente: Datos tomados de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Martín de Tisaleo (2024)

3.2.3. Análisis de los procesos internos

Nuevos productos

Mediante el análisis de los nuevos productos financieros como se muestra en la tabla 27 se puede ver un aumento del 38,46% es decir que contaban con 13 productos en el año 2022 y con 18 productos en el año 2023, este crecimiento es muy favorable para la cooperativa y por otro lado se sugiere implementar nuevas estrategias de diversificación de productos adaptados a las necesidades del cliente o mercado. Sin embargo, es fundamental evaluar si estos nuevos productos son bien recibidos por los clientes, si generan ingresos sostenibles y cuál es su impacto en la eficiencia operativa de la cooperativa San Martín de Tisaleo.

Tabla 27 *Nuevos productos*

Nuevos Productos	
Total de productos financieros actuales	18
(-) Total de productos financieros anteriores	13
(/) Total de productos financieros anteriores	13
X 100 (=)	38,46%

Elaborado por: Panimboza (2024)
Fuente: Datos tomados de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Martín de Tisaleo (2024)

Cumplimiento del proceso de otorgar un crédito

Mediante la revisión de los procesos internos de la cooperativa San Martín de Tisaleo y su nivel de cumplimiento es fundamental para evaluar el desempeño y asegurar la mejora continua en las operaciones de la cooperativa. Esto permite a los jefes de cada departamento emitir informes con sugerencias de mejora y aceptación de los procesos evaluados. En esta ocasión, se realizó un seguimiento detallado de los procesos de otorgamiento de créditos y depósitos a plazo mediante una ficha de observación, para medir el impacto por parte del personal interno y de los clientes. Este análisis facilita la identificación de áreas críticas y promueve la eficiencia en el logro de los objetivos.

Tabla 28 *Ficha de Observación del cumplimiento del proceso interno*

Fecha de observación: 29 de octubre del 2024	**Observador:** Evelyn Panimboza	**Lugar:** Cooperativa de Ahorro y Crédito San Martin de Tisaleo
OBSERVACIÓN	**SI**	**NO**
1.- ¿Se cumple con el proceso establecido para otorgar un crédito?		
Verificación de documentos del solicitante	X	
Evaluación de riesgo crediticio	X	
Autorización del crédito según niveles de aprobación	X	
Firma de contrato y condiciones	X	
Desembolso y registro en el sistema	X	
4.- ¿La cooperativa garantiza la seguridad y transparencia en estos procesos financieros?	X	

Elaborado por: Panimboza (2024)
Fuente: Datos tomados de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Martín de Tisaleo (2024)

Eficiencia en el proceso de otorgar un crédito

Algo muy fundamental en los procesos internos es la evaluación de la eficiencia de lo procesos, en este caso se evaluó el tiempo en que la cooperativa de ahorro y crédito se demora en otorgar un crédito, como se puede observar en la tabla 29 la cooperativa

mediate el análisis es eficiente con un 71,42% ya que en menos de los 7 días estimados se les concede el crédito a los clientes. Teniendo en cuenta que se parte desde una recepción de solicitud de crédito, luego se verifica que cumpla con los requisitos pedidos, por consiguiente, se realiza la evaluación del riesgo crediticio y ver si cumple o no cumple para el otorgamiento del crédito y finalmente se realiza el desembolso y el registro en el sistema.

Tabla 29 *Eficiencia en el proceso de otorgar un crédito*

Eficiencia en el proceso de otorgar un crédito	
Tiempo real	5
(/) Tiempo estimado	7
X 100 (=)	71,42%

Elaborado por: Panimboza (2024)
Fuente: Datos tomados de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Martín de Tisaleo (2024)

Reducción del tiempo de respuesta al análisis de solicitud de crédito

Otro indicador esencial es el tiempo de respuesta que se da al socio al momento de recibir la solicitud de crédito, mediante ello se puede observar que existió una eficiente optimización del tiempo en el proceso con un 33,33%, para ello se sugiere implementar nuevas acciones como la capacitación al personal o la introducción de nuevas herramientas tecnológicas.

Tabla 30 *Reducción del tiempo de respuesta*

Reducción del tiempo de respuesta	
Tiempo anterior	3
(-) Tiempo Actual	2
(/) Tiempo Anterior	3
X 100 (=)	33,33%

Elaborado por: Panimboza (2024)
Fuente: Datos tomados de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Martín de Tisaleo (2024)

3.2.4. Análisis de aprendizaje y crecimiento

Capacitación al personal

Mediante una encuesta realizada en la cooperativa a un total de 27 empleados se pudo obtener que el 100% del personal han recibido al menos una capacitación al año, esto genera un valor positivo y refleja el compromiso que tiene la cooperativa con sus empleados y así también, se puede mejorar la productividad, habilidades y la eficiencia del personal.

Tabla 31 *Capacitación al personal*

Capacitación al personal	
número de empleados capacitados	27
/ número total de empleados	27
X 100	100
(=)	100%

Elaborado por: Panimboza (2024)
Fuente: Datos tomados de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Martín de Tisaleo (2024)

Satisfacción y motivación profesional

La satisfacción y motivación del personal dentro de la cooperativa es primordial, debido a que un equipo comprometido y motivado a mejorar su rendimiento, contribuye a mantener un ambiente de trabajo positivo y con ello fortalecer la calidad del servicio que brinda a los socios. Es por ello por lo que el 96,30% de los empleados se encuentran satisfechos es decir que este resultado refleja que se mantiene un buen ambiente laboral, en el cual cada una de las necesidades y expectativas de los empleados son cumplidas.

Tabla 32 *Satisfacción y motivación profesional*

Satisfacción y motivación profesional	
Empleados satisfechos	26
(/) Total de empleados	27
X 100	96,30
(=)	96,30%

Elaborado por: Panimboza (2024)
Fuente: Datos tomados de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Martín de Tisaleo (2024)

Eficiencia del personal

Mediante el análisis de la eficiencia de personal en cuanto al cumplimiento de sus actividades el resultado fue que el 75%, es decir que de las 4 actividades que fueron propuestas solo se logró el cumplimiento de 3 actividades, a pesar de que es un buen porcentaje también hay que tener en cuenta que se puede mejorar para llegar al 100% y así aumentar más la eficiencia del personal y lograr el cumplimiento de sus objetivos.

Tabla 33 *Eficiencia del personal*

Eficiencia del personal	
Actividades cumplidas	3
(/) Actividades Propuestas	4
X 100	0,75
(=)	75%

Elaborado por: Panimboza (2024)
Fuente: Datos tomados de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Martín de Tisaleo (2024)

3.3. Fase III - Elaboración de los objetivos estratégicos

3.3.1. Matriz FODA de la cooperativa de ahorro y crédito San Martín de Tisaleo

Con el propósito de realizar un análisis de la situación actual de la cooperativa se aplicó un análisis FODA, a los diferentes departamentos, como Gerencia, Contabilidad, Negocios y Talento Humano, lo que permitió identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Con base en estos resultados, fue posible elaborar el Cuadro

de Mando Integral (CMI), el cual facilita la toma de decisiones estratégicas al tener en cuenta tanto los factores internos como externos que afectan a la cooperativa.

Tabla 34 *Matriz FODA de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Martín de Tisaleo*

	DEBILIDADES		**AMENZAS**
D1	Reducidas líneas de crédito, que no permiten competir con las grandes cooperativas.	**A1**	Productos crediticios con tasas más bajas de las competencias (otras cooperativas y bancos)
D2	Falta de documentación e indicadores que evidencien la ejecución de proyectos.	**A2**	Incremento del riesgo por delitos informáticos.
D3	Necesidad de incrementar personal capacitado área tecnológica.	**A3**	Implementación de una promoción y publicidad agresiva de la competencia local.
D4	Limitada prestación de productos y servicios financieros al no contar con cajeros, sistema SAP, BDH, Fintech.	**A4**	Presencia de una inestabilidad económica por el incremento de la inflación y las paralizaciones.
D5	Escasa adaptación de las nuevas regulaciones de control y supervisión de parte de la SEPS, para con el segmento 3.	**A5**	Implementación de normativas y actividades por el ente de control con limitado plazo de cumplimiento.
D6	Limitada privacidad y empatía en la atención al cliente por el espacio reducido en la planta baja.		
D7	Falta de un sistema informático en el área de riesgos y auditoria.		
D8	Inexperiencia en el manejo de personal por parte de la jefatura de RR.HH.		
	FORTALEZAS		**OPORTUNIDADES**
F1	Solidez financiera reconocida por los socios y clientes mediante su confianza hacia la institución.	**O1**	Ampliación de la oferta de productos y servicios por el arribo de nuevas tecnologías al sector.
F2	Personal directivo y administrativo, comprometidos con los objetivos institucionales.	**O2**	La posibilidad de acudir a un sistema de mediación para resolución de casos legales.
F3	Sistema informático propio, ajustado a las necesidades de la cooperativa, y las exigencias de la SEPS.	**O3**	Actualización de conocimientos por la disposición oportuna de normativas cooperativistas.

F4	Base de datos e información respaldada mediante un servidor secundario al día (sistema de backups)	**O4**	Acceso a mayores apalancamientos por la calificación activa de parte del banco de desarrollo.
F5	Personal y equipos tecnológicos adaptados para el desarrollo de nuevos productos financieros.	**O5**	Diversificación de productos financieros por mantener la calificación con la CONAFIPS.
F6	Profesionales especializados en el diseño de softwares (financiero, lavado de activos y aplicativos).		
F7	Agilidad en los trámites para la concesión de los créditos.		
F8	Crecimiento de la cobertura institucional por medio de la colocación de créditos.		
F9	Cumplimiento positivo de los índices de liquidez que respaldan la entrega de obligaciones con el público.		

Elaborado por: Panimboza (2024)

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito San Martín de Tisaleo (2024)

3.3.2. Matriz MEFE

Con base en lo descrito en el marco teórico y el análisis previo realizado anteriormente de la matriz FODA, se construyó la matriz de evaluación de factores internos (MEFI). Esta herramienta permite identificar y ponderar las fortalezas y debilidades internas de la institución, asignando a cada factor un peso relativo que refleja su importancia en el contexto cooperativista. Para determinar los pesos se dividió el total de factores (1) entre el número de factores identificados en este caso (27), obteniendo una base promedio de 0.037. Sin embargo, para reflejar la importancia diferencial de cada factor, los pesos se ajustaron en incrementos de 0,0025, asignando mayor peso a los elementos clave de la cooperativa y menor peso a aquellos con menor influencia.

A continuación, se presentan los pesos referenciales que fueron utilizados al momento de realizar la evaluación de la matriz MEFI:

Tabla 35 *Pesos referenciales de la Matriz MEFI*

Peso Muy Menor	Peso Menor	Peso Promedio	Peso Mayor	Peso Muy Mayor
0.032	0.035	0.037	0.040	0.042

Elaborado por: Panimboza (2024)

Después de realizar el correcto análisis de la Matriz MEFI de la cooperativa de Ahorro y Crédito San Martin de Tisaleo, su observó que la cooperativa cuenta con 12 Fortalezas y 17 debilidades. Como resultado tenemos un 2.70 lo cual indica que las fortalezas de la cooperativa superan a las debilidades, este resultado es positivo e indica que la cooperativa tiene una base sólida en varios aspectos internos que son clave. Sin embargo, se deben priorizar las áreas que tienen baja puntuación como la limitada oferta en las líneas de crédito o la falta de documentación adecuada, con el fin de mejorar la competitividad y optimizar el desempeño cooperativista.

Tabla 36 *Análisis de la Matriz MEFI*

MATRIZ MEFI			
Fortalezas	**Peso**	**Calificación**	**Ponderación**
Solidez financiera reconocida por los socios y clientes mediante su confianza hacia la institución.	0.042	4	0.168
Personal altamente competitivo y capacitado, con posibilidades verdaderas de superación.	0.035	3	0.105
Personal directivo y administrativo, comprometidos con los objetivos institucionales.	0.04	3	0.12
Adecuación de los horarios de atención hacia la disponibilidad de tiempo de los socios.	0.035	3	0.105
Sistema informático propio, ajustado a las necesidades de la cooperativa, y las exigencias de la SEPS.	0.042	4	0.168
Base de datos e información respaldada mediante un servidor secundario al día (sistema de backups)	0.04	3	0.12
Personal y equipos tecnológicos adaptados para el desarrollo de nuevos productos financieros.	0.042	3	0.126
Profesionales especializados en el diseño de softwares (financiero, lavado de activos y aplicativos).	0.04	4	0.16
Agilidad en los trámites para la concesión de los créditos.	0.04	3	0.12
Edificio propio para el desarrollo de las actividades de la institución, según altos requerimientos de seguridad.	0.037	3	0.111
Seguridad del dinero en efectivo mediante el empleo de una bóveda temporalizada.	0.035	4	0.14

Crecimiento de la cobertura institucional por medio de la colocación de créditos.	0.042	3	0.126
Reorientación de la política interna enfocada en la reducción de los procesos judiciales.	0.037	3	0.111
Cumplimiento positivo de los índices de liquidez que respaldan la entrega de obligaciones con el público.	0.042	4	0.168
Puntualidad oportuna en el pago de los sueldos y haberes económicos del personal.	0.037	3	0.111
Firma de convenios para compartir experiencias y mantener relaciones interinstitucionales.	0.035	3	0.105
Debilidades	**Peso**	**Calificación**	**Ponderación**
Reducidas líneas de crédito, que no permiten competir con las grandes cooperativas.	0.035	1	0.035
Falta de documentación e indicadores que evidencien la ejecución de proyectos.	0.035	2	0.07
Necesidad de incrementar personal capacitado área tecnológica.	0.032	1	0.032
Limitada prestación de productos y servicios financieros al no contar con cajeros, sistema SAP, BDH, Fintech.	0.035	1	0.035
Escasa adaptación de las nuevas regulaciones de control y supervisión de parte de la SEPS, para con el segmento 3.	0.035	2	0.07
Limitada privacidad y empatía en la atención al cliente por el espacio reducido en la planta baja.	0.035	2	0.07
Requerimiento de una política homogénea para el manejo de casos judiciales.	0.037	2	0.074
Falta de un sistema informático en el área de riesgos y auditoria.	0.035	1	0.035
Desperdicio de insumos y útiles de oficina por el limitado control de inventarios.	0.037	2	0.074
Inexperiencia en el manejo de personal por parte de la jefatura de RR.HH.	0.035	2	0.07
Necesidad de aplicar programas de capacitación especializados (SQIL, procedimiento de consejos)	0.032	2	0.064
TOTAL	**1.00**		**2.693**

Elaborado por: Panimboza (2024)

3.3.3. Matriz MEFE

Al igual que la Matriz MEFI, se realizó el análisis de la Matriz MEFE. Esta herramienta permite identificar y ponderar las oportunidades y amenazas externas de la cooperativa, asignando a cada factor un peso relativo que refleja su importancia en el contexto cooperativista. Para determinar los pesos se dividió el total de factores (1) entre el número de factores identificados en este caso (17), obteniendo una base

promedio de 0.059. Sin embargo, para reflejar la importancia diferencial de cada factor, los pesos se ajustaron en incrementos de 0,0025, asignando mayor peso a los elementos clave de la cooperativa y menor peso a aquellos con menor influencia.

Tabla 37 *Pesos referenciales de la Matriz MEFE*

Peso Muy Menor	Peso Menor	Peso Promedio	Peso Mayor	Peso Muy Mayor
0.054	0.056	0.060	0.061	0.064

Elaborado por: Panimboza (2024)

Una vez analizado la Matriz MEFE nos permitió examinar las amenazas y oportunidades que afectan a la cooperativa desde su entorno. Como resultado del análisis se obtuvo 2.44, es decir que las amenazas tienen un peso significativo, aunque las oportunidades representan áreas claves de desarrollo. Por otro lado, esta puntuación menos a 2.5, indica que las amenazas externas como la disminución de los índices de la competencia, la implementación de regulaciones exigentes o la inestabilidad de la economía tienen un impacto negativo. Es primordial que la cooperativa enfoque sus estrategias en explorar las oportunidades más importantes para contrarrestar los riesgos y aumentar la competitividad en el entorno.

Tabla 38 *Matriz MEFE*

MATRIZ MEFE			
Amenazas	**Peso**	**Calificación**	**Ponderación**
Incremento de los plazos y trámites judiciales por deficiencia en la administración de la justicia.	0.06	2	0.12
Productos crediticios con tasas más bajas de las competencias (otras cooperativas y bancos)	0.056	2	0.112
Incremento del riesgo por delitos informáticos.	0.056	1	0.056
Implementación de una promoción y publicidad agresiva de la competencia local.	0.056	1	0.056
Presencia de una inestabilidad económica por el incremento de la inflación y las paralizaciones.	0.056	1	0.056
Implementación de normativas y actividades por el ente de control con limitado plazo de cumplimiento.	0.056	2	0.112

Pérdidas económicas del sector agropecuario ocasionados por los cambios bruscos de la naturaleza.	0.06	1	0.06
Reducción de las plazas de trabajo local, por el ingreso de mano de obra extranjera más barata.	0.06	2	0.12
Reducción de las ventas de los productos agrícolas por el ingreso de productos de otros países.	0.061	1	0.061
Resistencia de las personas para migrar de la bancarización al cooperativismo.	0.064	2	0.128
Oportunidades	**Peso**	**Calificación**	**Ponderación**
Incorporación a un nuevo mercado transaccional para la implantación de la nueva sucursal.	0.056	4	0.224
Ampliación de la oferta de productos y servicios por el arribo de nuevas tecnologías al sector.	0.064	4	0.256
La posibilidad de acudir a un sistema de mediación para resolución de casos legales.	0.061	3	0.183
Actualización de conocimientos por la disposición oportuna de normativas cooperativistas.	0.061	3	0.183
La incorporación al segmento 3, permite desarrollar una nueva experiencia institucional.	0.056	3	0.168
Acceso a mayores apalancamientos por la calificación activa de parte del banco de desarrollo.	0.06	4	0.24
Diversificación de productos financieros por mantener la calificación con la CONAFIPS.	0.06	4	0.24
TOTAL	**1.00**		**2.37**

Elaborado por: Panimboza (2024)

3.3.4. Análisis de la matriz cruzada FODA

Luego de analizar la situación de la cooperativa San Martín de Tisaleo y evaluar las matrices MEFI y MEFE, el mismo que incluye los respectivos análisis de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Mediante esta evaluación nos permitió identificar las estrategias que son en base a cada una de las necesidades de la cooperativa, con estas estrategias la cooperativa podrá reducir el impacto que tiene las debilidades y amenazas, con el fin de mitigar los riesgos que puedan afectar su desempeño y estabilidad.

Tabla 39 *Análisis de la Matriz Cruzada del FODA*

MATRIZ CRUZADA DEL FODA DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SAN MARTÍN DE TISALEO.		**FORTALEZAS**		**DEBILIDADES**
	F1	Solidez financiera reconocida por los socios y clientes mediante su confianza hacia la institución.	**D1**	Reducidas líneas de crédito, que no permiten competir con las grandes cooperativas.
	F2	Personal directivo y administrativo, comprometidos con los objetivos institucionales.	**D2**	Falta de documentación e indicadores que evidencien la ejecución de proyectos.
	F3	Sistema informático propio, ajustado a las necesidades de la cooperativa, y las exigencias de la SEPS.	**D3**	Necesidad de incrementar personal capacitado área tecnológica.
	F4	Base de datos e información respaldada mediante un servidor secundario al día (sistema de backups)	**D4**	Limitada prestación de productos y servicios financieros al no contar con cajeros, sistema SAP, BDH, Fintech.
	F5	Personal y equipos tecnológicos adaptados para el desarrollo de nuevos productos financieros.	**D5**	Escasa adaptación de las nuevas regulaciones de control y supervisión de parte de la SEPS, para con el segmento 3.
	F6	Profesionales especializados en el diseño de softwares (financiero, lavado de activos y aplicativos).	**D6**	Limitada privacidad y empatía en la atención al cliente por el espacio reducido en la planta baja.

		F7	Agilidad en los trámites para la concesión de los créditos.	**D7**	Falta de un sistema informático en el área de riesgos y auditoria.
		F8	Crecimiento de la cobertura institucional por medio de la colocación de créditos.	**D8**	Inexperiencia en el manejo de personal por parte de la jefatura de RR.HH.
		F9	Cumplimiento positivo de los índices de liquidez que respaldan la entrega de obligaciones con el público.	**D9**	Necesidad de aplicar programas de capacitación especializados (SQIL, procedimiento de consejos)
	OPORTUNIDADES		**ESTRATEGIAS FO**		**ESTRATEGIAS DO**
O1	Ampliación de la oferta de productos y servicios por el arribo de nuevas tecnologías al sector.	**1**	Mejorar la solidez financiera de la cooperativa mediante la optimización de la liquidez y en fortalecimiento de la razón corriente, con el fin de asegurar un crecimiento sostenible**. (F1, F9, O4, O5)**	**1**	Fortalecer la fidelización de los socios actuales a través de la mejora continua de los productos y servicios, ampliando la base de socios a través de una campaña de reclutamiento que su enfoque principal sea a un nuevo segmento en el mercado. **(D4, D2, O1, O3)**
O2	La posibilidad de acudir a un sistema de mediación para resolución de casos legales.	**2**	Aumentar la rentabilidad de la cooperativa mediante una buena optimización de activos, mejorar la eficiencia operativa y potenciar el retorno del capital, con ello aumentar el ROA y ROE. **(F1, F3, F9, O4, O5)**	**2**	Desarrollar nuevos productos y servicios en la cooperativa adaptándose a las necesidades cambiantes de los clientes, con ello fomentando la fidelización y crecimiento de la cooperativa. **(D4, D9, O1, O3)**
O3	Actualización de conocimientos por la disposición oportuna de normativas cooperativistas.	**3**	Disminuir el índice de morosidad mediante la implementación de evaluaciones más rigurosas en los procesos de crédito. **(F2, F3, F9, O3, O4, O5)**	**3**	Fortalecer las habilidades y capacidades del personal a través de un plan integral de capacitación y un desarrollo que brinde un servicio excepcional a los miembros de la cooperativa. (D8, D9, O2, O5)
O4	Acceso a mayores apalancamientos por la calificación activa de parte del banco de desarrollo.				
O5	Diversificación de productos financieros por mantener la calificación con la CONAFIPS.				

	AMENZAS		ESTRATEGIAS FA		ESTRATEGIAS DA
A1	Productos crediticios con tasas más bajas de las competencias (otras cooperativas y bancos)	**1**	Mejorar la satisfacción y servicio del socio, mediante la implementación de procesos ágiles, personalizados, para que mediante eso fortalezca la relación con los socios. **(F5, F9, A1, A5)**	**1**	Fomentar un ambiente laboral positivo y colaborativo que promueva la satisfacción, el compromiso y la motivación del personal. **(D3, D6, A3, A10)**
A2	Incremento del riesgo por delitos informáticos.	**2**	Optimizar la gestión del crédito a través de procesos más eficientes y transparentes, generando confianza institucional mediante la implementación de políticas claras y una comunicación efectiva con los socios. **(F4, F8, A1, A2)**	**2**	Ampliar y fortalecer alianzas estratégicas con casas comerciales, creando así lasos en beneficio mutuo que nos permitan ofrecer productos y servicios innovadores. (D5, D7, A4, A5)
A3	Implementación de una promoción y publicidad agresiva de la competencia local.	**3**	Maximizar la eficiencia del proceso de otorgar un crédito automatizando procedimientos, mejorando la evaluación de riesgos y así garantizar una experiencia ágil, transparente y confiable para los socios. **(F3, F4, F6, A1, A2)**	**3**	Evaluar la eficiencia del personal mediante el desarrollo de sus habilidades y con ello promover el crecimiento profesional. **(D1, D3, A3, A4)**
A4	Presencia de una inestabilidad económica por el incremento de la inflación y las paralizaciones.	**4**	Optimizar del tiempo de respuesta en el análisis de solicitudes de crédito mediante la implementación de tecnologías avanzadas y capacitación del personal. **(F3, F5, F7, A1, A2)**		
A5	Implementación de normativas y actividades por el ente de control con limitado plazo de cumplimiento.				

Elaborado por: Panimboza (2024)

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito San Martín de Tisaleo (2024)

3.3.5. Clasificación de los objetivos estratégicos

A través del análisis realizado en la matriz cruzada del FODA, se logró identificar una serie de objetivos estratégicos que son clave para la cooperativa de ahorro y crédito San Martin. Estos objetivos estratégicos han sido organizados y clasificados según cada una de las cuatro perspectivas que forman el CMI, con ello obtenemos una visión más amplia, clara y bien estructurada. A continuación, se detalla la clasificación de estos:

Tabla 40 *Clasificación de los objetivos estratégicos*

	Perspectivas			
Objetivos estratégicos	**Financiera**	**Clientes**	**Procesos Internos**	**Aprendizaje y crecimiento**
Mejorar la solidez financiera de la cooperativa mediante la optimización de la liquidez y en fortalecimiento de la razón corriente, con el fin de asegurar un crecimiento sostenible.	X			
Fortalecer la fidelización de los socios actuales a través de la mejora continua de los productos y servicios, ampliando la base de socios a través de una campaña de reclutamiento que su enfoque principal sea dirigido al sector agrícola, ganadero y comercial.		X		
Mejorar la eficiencia operativa y potenciar el retorno del capital y con ello aumentar la rentabilidad de la cooperativa mediante una buena optimización de activos.	X			

Desarrollar nuevos productos y servicios en la cooperativa adaptándose a las necesidades cambiantes de los clientes, con ello fomentando la fidelización y crecimiento de la cooperativa.			X	
Disminuir el índice de morosidad mediante la implementación de evaluaciones más rigurosas en los procesos de crédito.	X			
Fortalecer las habilidades y capacidades del personal a través de un plan integral de capacitación y un desarrollo que brinde un servicio excepcional a los miembros de la cooperativa.				X
Mejorar la satisfacción y servicio del socio, mediante la implementación de procesos ágiles, personalizados, para que mediante eso fortalezca la relación con los socios.		X		
Fomentar un ambiente laboral positivo y colaborativo que promueva la satisfacción, el compromiso y la motivación del personal.				X
Optimizar la gestión del crédito a través de procesos más eficientes y transparentes, generando confianza institucional mediante la implementación de políticas claras y una comunicación efectiva con los socios.		X		
Ampliar y fortalecer alianzas estratégicas con casas comerciales, creando así lasos en beneficio mutuo que nos permitan ofrecer productos y servicios innovadores.		X		
Evaluar la eficiencia del personal mediante el desarrollo de sus habilidades y con ello promover el crecimiento profesional.				X

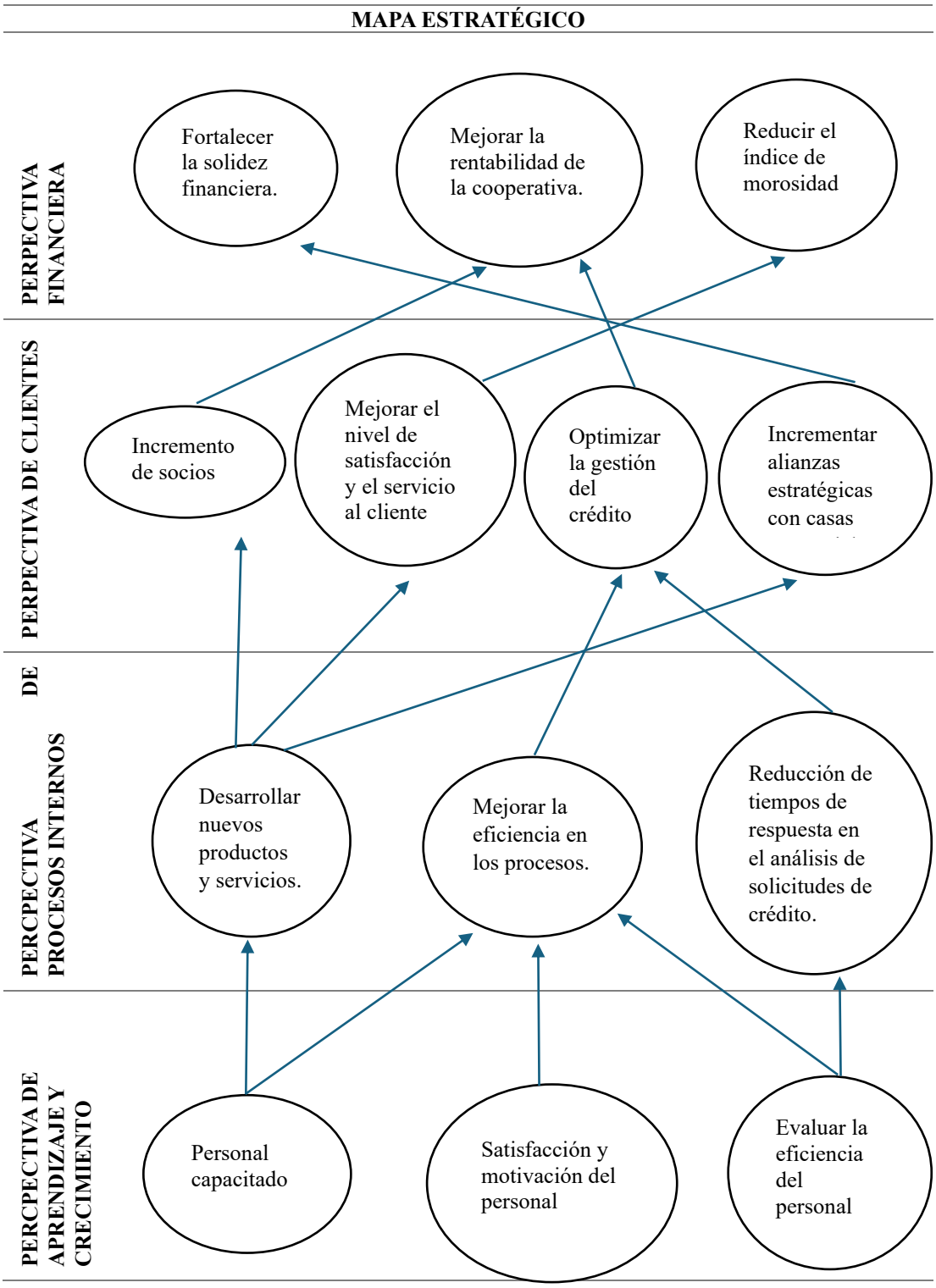
Optimizar del tiempo de respuesta en el análisis de solicitudes de crédito mediante la implementación de tecnologías avanzadas y capacitación del personal.	X

Elaborado por: Panimboza (2024)

3.3.6. Creación del mapa estratégico

El mapa estratégico nos permitió visualizar como se relacionan los objetivos estratégicos de las diferentes perspectivas que anteriormente ya fueron obtenidas, con ello se muestra una secuencia lógica que muestre la relación entre ellos. Estas conexiones son representadas gráficamente y son primordiales para la elaboración del cuadro de mando integral. Para la elaboración del mapa estratégicos se basó en los objetivos estratégicos que fueron clasificados anteriormente, mediante ello nos proporcionó una visión y orientación más amplia y clara para el seguimiento y cumplimiento.

Tabla 41 *Elaboración del mapa estratégico*



Elaborado por: Panimboza (2024)

Nota: Los objetivos pueden relacionarse tanto con los contiguos como con otros niveles, siempre que haya coherencia y alineación en la estrategia para asegurar un desarrollo exitoso (Amendola, Depool, Zona y Crespo, 2006).

Fase IV – Creación del cuadro de mando integral

Para continuar con la fase IV, en donde se creó el cuadro de mando integral, se comenzó desde un análisis en donde se logró obtener una visión más amplia del estado de la cooperativa, realizar dicho análisis fue fundamental y ventajoso debido a que, me permitió conocer los resultados en relación con los objetivos estratégicos que fueron definidos claramente en las cuatro perspectivas: financiera, clientes, procesos internos, aprendizaje y crecimiento del cuadro de mando integral. Cabe recalcar que, para establecer la metas y que se cumpla con los objetivos, se realizó un análisis comparativo en base a los resultados de dos años anteriores, con ello me permitió establecer metas realistas y que se puedan cumplir, y sobre todo que estén alineadas con las estrategias, la meta va desde un 5% a 10% del resultado actual. Por otro lado, las estrategias que fueron establecidas en la cooperativa podrían variar en el porcentaje de meta según el trascurso del tiempo, estas variaciones serán en beneficio de la cooperativa. A continuación, se muestran los resultados:

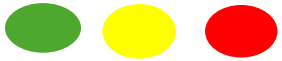
Tabla 42 *Establecimiento de metas*

	Objetivos Estratégicos	**Resultado Anual**	**Meta**
PERSPECTIVA FINANCIERA	Mejorar la solidez financiera de la cooperativa mediante la optimización de la liquidez y el fortalecimiento de la razón corriente, con el fin de asegurar un crecimiento sostenible.	$1,43	$2
	Mejorar la eficiencia operativa y potenciar el retorno del capital y con ello aumentar la rentabilidad de la cooperativa mediante una buena optimización de activos.	0,25%	5%
		2,29%	10%
		1,70%	4%
	Disminuir el índice de morosidad mediante la implementación de evaluaciones más rigurosas en los procesos de crédito.	1,29%	1%
PERSPECTIVA DE CLIENTES	Fortalecer la fidelización de los socios actuales a través de la mejora continua de los productos y servicios, ampliando la base de socios a través de una campaña de reclutamiento que su enfoque principal sea dirigido al sector agrícola, ganadero y comercial.	1,47%	10%
		105,06%	115%
		50%	60%
	Optimizar la gestión del crédito a través de procesos más eficientes y transparentes,	110,83%	120%

	generando confianza institucional mediante la implementación de políticas claras y la comunicación efectiva con los socios.		
	Ampliar y fortalecer alianzas estratégicas con casas comerciales, creando así lasos en beneficio mutuo que nos permitan ofrecer productos y servicios innovadores.	0%	10%
PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS	Desarrollar nuevos productos y servicios en la cooperativa adaptándose a las necesidades cambiantes de los clientes, con ello fomentando la fidelización y crecimiento de la cooperativa.	38,46%	50%
	Mejorar la satisfacción y servicio del socio, mediante la implementación de procesos agiles, personalizados, para que mediante eso fortalezca la relación con los socios.	71,42%	100%
	Optimizar del tiempo de respuesta en el análisis de solicitudes de crédito mediante la implementación de tecnologías avanzadas y capacitación integral al personal.	33,33%	50%
PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Fortalecer las habilidades y capacidades del personal a través de un plan integral de capacitación y un desarrollo que brinde un servicio excepcional a los miembros de la cooperativa.	100%	100%
	Fomentar un ambiente laboral positivo y colaborativo que promueva la satisfacción, el compromiso y la motivación del personal.	96,30%	100%
	Evaluar la eficiencia del personal mediante el desarrollo de sus habilidades y con ello promoviendo el crecimiento profesional.	75%	100%

Elaborado por: Panimboza (2024)

Tabla 43 *Cuadro de Mando Integral*

	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADOR	META	MEDIACIÓN DE RESULTADOS			FRECUENCIA DE MEDICIÓN	INICIATIVAS
								
PERSPECTIVA FINANCIERA	Mejorar la solidez financiera de la cooperativa mediante la optimización de la liquidez y el fortalecimiento de la razón corriente, con el fin de asegurar un crecimiento sostenible.	✓ **Liquidez** **Razón corriente =** Activo Corriente Pasivo Corriente	Incrementar la razón corriente de la cooperativa de $1.43 a $2 en los próximos 12 meses implementando estrategias para reducir el riesgo de cartera, reducir gastos operativos y optimizar las inversiones de corto plazo.	≥$3	<$2 Y	1< $	Anual	Diseñar un plan de incentivos para que los socios liquiden sus deudas, como reducciones de intereses por pagos anticipados.
	Mejorar la eficiencia operativa y potenciar el retorno del capital y con ello aumentar la rentabilidad de la cooperativa mediante una buena optimización de activos.	✓ **Rentabilidad sobre activos** **ROA=** Utilidad Neta Total de Activos **X**100	Incrementar el ROA (Retorno sobre Activos) de la cooperativa en un 5% en los próximos 12 meses.	≥5%	<3% Y ≥4%	< 2 %	Anual	Lanzar productos con altos márgenes de ganancia o a su vez productos de inversión a corto plazo.

	✓ **Retorno sobre el patrimonio** **ROE=** Utilidad Neta Patrimonio **X** 100	Aumentar el ROE (Retorno sobre el Patrimonio) en un 7% en 12 meses.	≥7%	<4% Y ≥6%	< 3 %	Anual	Crear campañas promocionales mediante incentivos atractivos para los nuevos socios, evaluando y ajustándose a nuevas tasas de interés de los productos para asegurarse de que estén alineados con los objetivos de rentabilidad.
	✓ **Margen Neto Financiero** **MNF=** Utilidad Neta Ingresos X 100	Aumentar el margen financiero en la cooperativa al 4% en 12 meses.	≥4%	<3% Y ≥2%	< 1 %	Anual	Optimizar las tasas de interés en productos de crédito, incluyendo productos con mayor rentabilidad.
Disminuir el índice de morosidad mediante la implementación de evaluaciones más rigurosas en los procesos de crédito.	✓ **Índice de Morosidad** **IM=** Cartera vencida Cartera Total **X** 100	Reducir el índice de morosidad en 1% en 12 meses.	< 1%	< 0.80% Y ≥ 0.90%	≥ 3 %	Anual	Capacitar al personal de crédito en el uso eficiente del scoring crediticio.

PERSPECTIVA DE CLIENTES	Fortalecer la fidelización de los socios actuales a través de la mejora continua de los productos y servicios, ampliando la base de socios a través de una campaña de reclutamiento que su enfoque principal sea a un nuevo segmento en el mercado.	✓ **Fidelización de socios** **Fidelización=** Número total de socios con cuentas cerradas ——————— Total de socios actuales **X** 100	Fortalecer en un 10% la fidelización de los socios en un periodo de 12 meses.	≥12%	<10% Y ≥8%	< 7%	Anual	Establecer un programa de fidelización ofreciendo incentivos a los socios con antigüedad, volumen de operaciones o participación activa en la cooperativa.
		✓ **Incremento de socios** **% de aumento de socios=** (N. de socios nuevos – N. de socios del periodo anterior) ——————— (N. de socios del periodo anterior) **X** 100	Incrementar el 115% de los socios en un periodo de 6 meses.	≥115 %	<100% Y ≥50%	< 40 %	Semestral	Establecer un programa de captación de nuevos socios aplicado a un segmento en específico del mercado.
		✓ **Calidad de servicio** **Tasa de satisfacción del servicio=** Número de clientes satisfechos ——————— Número total de clientes **X** 100	Mejorar la satisfacción en la calidad del servicio en un 60% en 12 meses.	≥60%	<50% Y ≥40%	< 30 %	Mensual	Integrar encuestas rápidas de satisfacción en las plataformas al final de cada transacción o solicitud realizada, para recoger opiniones que nos permitan seguir mejorando el servicio.

Optimizar la gestión del crédito a través de procesos más eficientes y transparentes, generando confianza institucional mediante la implementación de políticas claras y una comunicación efectiva con los socios.	✓ **Créditos otorgados** **NCO=** Número de créditos del periodo actual – Número de créditos del periodo anterior Número de créditos del periodo anterior	Aumentar en un 120% el otorgamiento de créditos con procesos eficientes en un plazo de 12 meses.	≥120 %	<100% Y ≥50%	< 40 %	Anual	Mejorar la plataforma de gestión de crédito digital que sea transparente y eficiente y que sea de satisfacción para el cliente.
Ampliar y fortalecer alianzas estratégicas con casas comerciales, creando así lasos en beneficio mutuo que nos permitan ofrecer productos y servicios innovadores.	Número de alianzas formadas con casas comerciales	Ampliar en un 10% alianzas con casas comerciales en un plazo de 12 meses.	≥10%	<8% Y ≥5%	< 4 %	Anual	Identificar y contactar casas comerciales, empresas de tecnología y otros sectores que puedan complementar la oferta de productos financieros de la cooperativa, como equipos, vehículos, inmuebles, tecnología, entre otros.

PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS	Desarrollar nuevos productos y servicios en la cooperativa adaptándose a las necesidades cambiantes de los clientes, con ello fomentando la fidelización y crecimiento de la cooperativa.	✓ **Nuevos productos** **Productos nuevos =** Total de productos financieros actuales - Total de productos financieros anteriores ——————— Total de productos financieros anteriores	Incrementar el 50% en nuevos productos y servicios en un plazo de 6 meses.	≥50%	<40% Y ≥30%	< 20 %	Semestral	Formar un equipo integrado por colaboradores de diferentes departamentos (RR.HH, finanzas y contabilidad) con el objetivo de liderar el desarrollo de nuevos productos y servicios.
	Mejorar la satisfacción y servicio del socio, mediante la implementación de procesos agiles, personalizados, para que mediante eso fortalezca la relación con los socios.	✓ **Eficiencia en el proceso de otorgar un crédito** **Eficiencia =** Tiempo real ——————— Tiempo estimado	Mejorar el 100% en la eficiencia en el proceso de otorgar un crédito en un plazo de 6 meses.	≥100 %	<80% Y ≥50%	< 40 %	Semestral	Implementar un sistema integral de servicio que optimice la experiencia del socio a través de procesos ágiles y personalizados, mejorando su satisfacción y fortaleciendo su relación con la cooperativa.

	Optimizar el tiempo de respuesta en el análisis de solicitudes de crédito mediante la implementación de tecnologías avanzadas y capacitación integral al personal.	✓ **Reducción del tiempo de respuesta** **Eficacia=** Tiempo de Proceso ——————— Tiempo de proceso Efectuado.	Optimizar el 50% en la reducción del tiempo de respuesta ante cualquier solicitud de crédito en un plazo de 6 meses.	≥50%	<40% Y ≥30%	< 20 %	Semestral	Crear un programa intensivo de capacitación para el equipo de análisis de crédito, enfocado en el uso de herramientas tecnológicas avanzadas, la interpretación de modelos predictivos y habilidades de toma de decisiones basadas en datos.
PERSPECTVA DE APENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Fortalecer las habilidades y capacidades del personal a través de un plan integral de capacitación y un desarrollo que brinde un servicio excepcional a los miembros de la cooperativa.	✓ **Capacitación al personal** **Tasa de participación=** Número de empleados capacitados ——————— Número total de empleados **X** 100	Fortalecer en un 100% las habilidades y capacidades del personal en un plazo de 12 meses.	≥100 %	<80% Y ≥60%	< 50 %	Anual	Mejorar el plan integral de capacitación que fortalezca las habilidades técnicas, tecnológicas y blandas del personal, promoviendo un servicio excepcional a los cooperativistas.

Fomentar un ambiente laboral positivo y colaborativo que promueva la satisfacción, el compromiso y la motivación del personal.	✓ **Satisfacción y motivación profesional** **Grado de satisfacción =** Empleados satisfechos Total de empleados **X** 100	Incrementar al 100% la motivación del personal en un plazo de 6 meses.	≥100 %	<80% Y ≥60%	< 50 %	Semestral	Crear foros y dinámicas del grupo donde los equipos puedan aportar ideas y soluciones innovadoras y así promover el trabajo en equipo orientado a la mejora continua y la creatividad.
Evaluar la eficiencia del personal mediante el desarrollo de sus habilidades y con ello promoviendo el crecimiento profesional.	✓ **Eficiencia del personal** **Evaluación =** Actividades cumplidas Actividades Propuestas	Capacitar y cumplir con el 100% de las actividades establecidas a los empleados sobre habilidades, tecnología y otros temas en relación a sus funciones en un plazo de 6 meses.	≥100 %	<80% Y ≥60%	< 50 %	Semestral	Realizar evaluaciones semestrales con retroalimentación específica para identificar fortalezas y áreas de mejora.

Elaborado por: Panimboza (2024)

Tabla 44 *Matriz de seguimiento del Cuadro de Mando Integral*

Perspectiva	Objetivo estratégico	Indicador Clave de rendimiento	Meta	Resultado Actual	Variación	Acciones correctivas	Responsable
Financiera	Mejorar la solidez financiera de la cooperativa mediante la optimización de la liquidez y el fortalecimiento de la razón corriente, con el fin de asegurar un crecimiento sostenible.	Liquidez Razón corriente	$2				
	Mejorar la eficiencia operativa y potenciar el retorno del capital y con ello aumentar la rentabilidad de la cooperativa mediante una buena optimización de activos.	Rentabilidad sobre activos ROA	5%				
		Retorno sobre el patrimonio ROE	7%				
		Margen Neto Financiero	4%				
	Disminuir el índice de morosidad mediante la implementación de evaluaciones más rigurosas en los procesos de crédito.	Índice de Morosidad	1%				
Clientes	Fortalecer la fidelización de los socios actuales a través de la mejora continua de los productos y servicios, ampliando la base de socios a través de una campaña de reclutamiento que su enfoque principal sea dirigido al sector agrícola, ganadero y comercial.	Fidelización de socios	10%				
		Incremento de socios	115%				
		Calidad de servicio	60%				

	Optimizar la gestión del crédito a través de procesos más eficientes y transparentes, generando confianza institucional mediante la implementación de políticas claras y la comunicación efectiva con los socios.	Créditos otorgados	120%
	Ampliar y fortalecer alianzas estratégicas con casas comerciales, creando así lasos en beneficio mutuo que nos permitan ofrecer productos y servicios innovadores.	Número de alianzas formadas con casas comerciales	10%
Procesos Internos	Desarrollar nuevos productos y servicios en la cooperativa adaptándose a las necesidades cambiantes de los clientes, con ello fomentando la fidelización y crecimiento de la cooperativa.	Nuevos productos	50%
	Mejorar la satisfacción y servicio del socio, mediante la implementación de procesos agiles, personalizados, para que mediante eso fortalezca la relación con los socios.	Eficiencia en el proceso de otorgar un crédito	100%
	Optimizar del tiempo de respuesta en el análisis de solicitudes de crédito mediante la implementación de tecnologías avanzadas y capacitación integral al personal.	Reducción del tiempo de respuesta	50%

Aprendizaje y Crecimiento	Fortalecer las habilidades y capacidades del personal a través de un plan integral de capacitación y un desarrollo que brinde un servicio excepcional a los miembros de la cooperativa.	Capacitación al personal	100%
	Fomentar un ambiente laboral positivo y colaborativo que promueva la satisfacción, el compromiso y la motivación del personal.	Satisfacción y motivación profesional	100%
	Evaluar la eficiencia del personal mediante el desarrollo de sus habilidades y con ello promoviendo el crecimiento profesional.	Eficiencia del personal	100%

Elaborado por: Panimboza (2024)

CAPÍTULO IV

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1. Conclusiones

Una vez finalizado el proyecto integrador, se puede llegar a las siguientes conclusiones:

Mediante el análisis de la información recolectada de la entrevista realizada a los diferentes departamentos: Gerencia, Contabilidad, Negocios y Talento Humano, se concluye que la Cooperativa San Martín de Tisaleo tiene una posición sólida para seguir creciendo, destacándose por su buena gestión, la confianza que ha logrado con los clientes y su capacidad para adaptarse a los cambios económicos. No obstante, la cooperativa ha enfrentado desafíos en aspectos como la capacitación continua del personal y la adopción de nuevas tecnologías, lo cual ha impactado en ofrecer un mejor servicio.

En el desarrollo de los indicadores la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Martín de Tisaleo ha demostrado una gestión eficaz en aspectos claves de su operación, demostrando una capacidad adecuada para hacer frente a sus obligaciones y generar la confianza de sus socios. A pesar de que algunas áreas que requieren atención, como la rentabilidad y la cartera vencida, el desempeño general refleja un balance positivo entre estabilidad financiera, crecimiento institucional y satisfacción del cliente.

Se presenta el desarrollo del cuadro de mando integral para la cooperativa de ahorro y crédito San Martin de Tisaleo, el cual integra objetivos estratégicos en favor a mejorar la liquidez, rentabilidad mediante el incremento de inversiones. Además, se establecen estrategias de capacitaciones y estudios en diferentes mercados para incrementar la base de clientes y el desarrollo de nuevos productos según las necesidades de estos. Cabe recalcar que la tecnología es un arma fundamental en la optimización de los

procesos tanto administrativos como en las operaciones bancarias que se realizan dentro de la cooperativa. Finalmente, esta herramienta permitirá a la cooperativa enfrentar posibles adversidades futuras asegurando su crecimiento y solidez financiera.

4.2. Recomendaciones

A continuación, se presentan las siguientes recomendaciones que buscan mejorar distintos aspectos dentro de la cooperativa de ahorro y crédito San Martin de Tisaleo:

- Se debe realizar evaluaciones semestrales de la gestión integral de la cooperativa, considerando el desempeño de cada área como gerencia, contabilidad, negocios y talento humano, para identificar avances y oportunidades de mejora en función del éxito de los objetivos estratégicos.

- Es fundamental que se actualice el FODA por lo mínimo una vez al año, debido a los cambios en el entorno externo que se pueden presentar, para identificar áreas de mejora y con ello reformar las estrategias.

- Se recomienda la implementación del cuadro de mando integral en la cooperativa San Martin de Tisaleo, debido que ayudará a mejorar su solidez financiera y ser más eficiente en sus procesos.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Amendola, L., Depool, T., Zona, T., & Crespo, J. (2006). *Los Mapas Estratégicos del Balanced Scorecard Como Resumen*. *2*, 13–15.

Andía Valencia, W. (2016). Enfoque metodológico para los objetivos estratégicos en la planificación del sector público. *Industrial Data*, *19*(1), 28. https://doi.org/10.15381/idata.v19i1.12534

Argüello-Solano, E., & Quesada-López, C. (2015). Implementación del Cuadro de Mando Integral en pequeñas empresas: una revisión de literatura. *Revista de Ciencias Económicas*, *33*(2), 79. https://doi.org/10.15517/rce.v33i2.22227

Arias, F. (2006). El proyecto de investigación Introducción a la metodología científica. Editorial Episteme, C.A.

Arosemena Doss, E. (2022). Indicadores claves de desempeño y su aplicación en la gerencia estratégica de las empresas de salud. *Odontología Vital*, *1*(37), 50–66. https://doi.org/10.59334/rov.v1i37.502

Arteaga, T. F., & Esquivel García, R. (2022). Cuadro de mando integral en la empresa de servicios ARPAZ CO. *Ingeniería Industrial*, *43*, 161–174. https://doi.org/10.26439/ing.ind2022.n43.6113

Benavides-Espejo, B. M., & Vásconez-Acuña, L. G. (2021). Cuadro de mando integral como herramienta de gestión en la Cooperativa Prograserviv. *Cienciamatria*, *7*(2), 452–478. https://doi.org/10.35381/cm.v7i2.518

Bisbe, J. (ESADE). (2010). La mayoría de edad del cuadro de mando integral. *Harvard Deusto Business Review*, *189*(04), 49–62.

Campos y Covarrubias, G., & Lule Martínez, N. E. (2013). La Observación, Un Método Para El Estudio De La Realidad. *Xihmai*, *7*(13), 45–60. https://doi.org/10.37646/xihmai.v7i13.202

Cárdenas, S. (2007). Cuadro de Mando Intregal como una Herramienta de Planificación Estrategica. *Perspectivas*, *19*(1), 75–92. http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=425942453007%5CnC□mo

Cardona, J. (2023). Implementación Del Balanced Scorecard (Bsc) Como Herramienta De Análisis Integral De Estados Financieros Del Grupo Isa. *Ágora Revista Virtual de Estudiantes*, *16*, 84–119.

Carvajal Zambrano, G. V., Velásquez Vera, M. L., Carbache Mora, C. A., & Caicedo Coello, E. A. (2021). Fortalecimiento de las empresas comerciales mediante la aplicación de un cuadro de mando integral. *Journal of Business and Entrepreneurial Studie*, *5*(1), 1–14. https://doi.org/10.37956/jbes.v5i1.154

Coto Corrales, E., & Molina Villalobos, A. (2023). Gestión del cuadro de mando integral para pequeñas y medianas empresas. *LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades*, *4*(3), 1260–1271. https://doi.org/10.56712/latam.v4i3.1157

Coronel, I. (2018). Modelo de gestión estratégica para PYME con cuadro de mando integral. Cuenca: Universidad de Azuay.

de la Cruz, L. O. V., Beltrán, F. R. C., & Pravia, M. C. P. (2021). Information system for an integrated internal control panel in support of hospital information management. *Revista Cubana de Informacion En Ciencias de La Salud*, *32*(2), 1–22.

Delgado Requejo, Y., Medina Vásquez, J. M., Rojas Campos, E., Dávila Rivera, K. W., & Tapia Idrogo, C. E. (2024). Balanced Scorecard: Una propuesta para empresas de servicios contables. *LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades*, *5*(1), 3047–3053. https://doi.org/10.56712/latam.v5i1.1816

Fajardo, M., & Soto, C. (2018). Gestión Finanicero Empresarial. In *Journal of Chemical Information and Modeling* (Vol. 53, Issue 9). https://revistas.uta.edu.ec/Books/libros 2017/LIBRO 5 GESTION F. OK.pdf

Fernández, F. (2021). *Balanced Scorecard in degree teaching . An integrated view*. *105568*.

Fernández, J. L., & Bajo, A. (2012). La Teoría del Stakeholder o de los Grupos de Interés, pieza clave de la RSE, del éxito empresarial y de la sostenibilidad.

Adresearch Esic International Journal of Communication Research, *6*(6), 130–143. https://doi.org/10.7263/adr.rsc.006.07

Freeman, E. (1984). Obtenido de https://www.bbvaopenmind.com/articulos/la-gestion-empresarial-basada-en-los-stakeholders-y-la-reputacion/

Ganga, F., Ramos, E., Leal, A., & Pérez, K. (2015). Strategic administration: Application of the balanced scorecard (BSC) to a non-governmental organization [Administración estratégica: Aplicación del cuadro de mando integral (CMI) a una organización no gubernamental]. *Revista de Ciencias Sociales*, *21*(1), 136–159. https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-84938227130&partnerID=40&md5=db64151041d6fd540244416bc71667d6

Gaytán, J. (2021). El modelo dupont y la rentabilidad sobre activos (ROA). *Mercados y Negocios*, *43*, 1–14. https://openaccessojs.com/JBReview/article/view/3755/1408

Ghiglione, F. A. (2020). El Cuadro de Mando Integral como Herramienta de Eficiencia en la Gestión Empresarial. *Ciencias Administrativas*, *18*, 088. https://doi.org/10.24215/23143738e088

Google Maps. (Abril de 2024). Obtenido de Google Maps: https://www.google.com/maps/place/Casa+Musical+Nu%C3%B1ez/@-1.2385225,-78.62985,15z/data=!4m6!3m5!1s0x91d381b96d10bf9b:0x8d7eb724aad88437!8m2!3d-1.2385225!4d-78.62985!16s%2Fg%2F11c4c1dmrw?entry=ttu

Gómez Bayona, L., Vélez Bernal, O. I., Grajales Montoya, N. E., & Barrientos Cuellar, O. (2024). Estrategias de mercadeo en pequeñas y medianas empresas de familia para ser competitivas en Colombia. *Tendencias*, *25*(1), 244–268. https://doi.org/10.22267/rtend.242501.248

Gonzalo, M. (2000). Metodología Y Tecnicas De Diseño Y Realización De Encuestas En El Area Rural. *Temas Sociales*, *21*, 39–50. http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0040-29152000000100003&lng=es&nrm=iso&tlng=es

Hernandez, M. R. (2018). *.Matriz FODA herramienta para la estrategia Dra . Magda Rivero mayo 2018 Profesora-investigadora Universidad La Salle Cancún , México Amenazas , o SWOT en su acepción original (Strenghts , Weaknesses , Oportunities and prestigiosos expertos en management*. *May*. https://www.researchgate.net/publication/324991460_Matriz_FODA_herramienta_para_la_estrategia_Dra_Magda_Rivero_mayo_2018/link/5af05c830f7e9b01d3e33c6c/download

Kaplan, R., & Norton, D. (1992). Obtenido de https://books.google.com.ec/books?id=LuWJnzcagCMC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false

Kumar, S., Lim, W. M., Sureka, R., Jabbour, C. J. C., & Bamel, U. (2024). Balanced scorecard: trends, developments, and future directions. In *Review of Managerial Science* (Vol. 18, Issue 8). Springer Berlin Heidelberg. https://doi.org/10.1007/s11846-023-00700-6

Lalaleo-Analuisa, F. R., Amanda, M.-Y., Cherres-Bowen, P. &, Fabrizio, E., Rodolfo, F., Analuisa1, L., Patricia, A., Yacelga2, M., & Bowen3, C. (2023). Importancia Del Balanced Scorecard Como Herramienta De Gestión Estratégica En Las Empresas Manufactureras Del Cantón Ambato. *Sigma*, *11*(2631–2603), 135–150. https://doi.org/10.24133/51aq6a04

Leer, A. (2014). *Planificacion estrategica en instituciones del sector público de America Latina*. *8*, 8.

Lombo, E. R., & Riveros Rios, D. (2018). Cuadro de Mando Integral. Bogota.

López, E., Rojas, L., & Torres, A. (2018). Importancia estratégica del cuadro integral de mando en la gestión empresarial, balanced scorecard. *Ciencia e Ingeniería Neogranadina*, *11*, 17–25.

Lora Guzman, H. S., Patiño Moncada, J., & Ruiz Ariza, A. (2022). La planeación estratégica, el Balance Score Card (BSC) y la prospectiva en el sector Pymes: herramientas para la toma de decisiones en escenarios de crisis. *Saber, Ciencia y Libertad*, *17*(2), 175–192. https://doi.org/10.18041/2382-3240/saber.2022v17n2.9275

Martínez, P. R., Viladés, L., & Luaces, C. (2023). *Benchmarking y Cuadro de Mando Integral en el sector de los áridos Traslado de las buenas prácticas y mejora continua*. *Cmi*, 1–8.

Miranda, U., & Acosta, Z. (2008). Fuentes de información para la recolección de información cuantitativa y cualitativa. *Universidad Nacional San Luis Gonzaga de Ica*, 1–20. https://fgsalazar.net/LANDIVAR/ING-PRIMERO/boletin03/URL_03_BAS01.pdf%0Ahttps://docs.bvsalud.org/biblioref/2018/06/885032/texto-no-2-fuentes-de-informacion.pdf

Moreta, F. (Abril de 2024). Cooperativa de ahorro y crédito San Martin de Tisaleo. Obtenido de Cooperativa de ahorro y crédito San Martin de Tisaleo: https://www.sanmartin.fin.ec/

Moreta, F. (10 de Septiembre de 2024). Cuadro de Mando Integral. (P. Evelyn, Entrevistador)

Multiple, M., & Nawalparashi, C. (2024). *Learning and Growth Dimension of the Balanced Scorecard and Its Influence on Cooperative Performance: A Study of Nawalparashi District, Nepal*. *6*(2), 48–63.

Muñoz, E. C. (2009). Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard) para la gestión bibliotecaria: Pautas para una aplicación. *Investigacion Bibliotecologica*, *23*(48), 105–126. https://doi.org/10.22201/iibi.0187358xp.2009.48.16971

Muñoz, M., Cabrita, M., Ribeiro, M., & Diéguez, G. (2015). Técnicas de gestión empresarial en la globalización. *Revista de Ciencias Sociales*, *21*(3). https://doi.org/10.31876/rcs.v21i3.25736

Navira Gissela, A.-M., Jordi Bryan, Q.-M., & Josselyn Yamileth, A.-F. (2023). Propuesta de Cuadro de Mando Integral para mejorar la gestión en ferreterías. *Revista Científica Multidisciplinaria Arbitrada YACHASUN*, *7*, 1–8. https://doi.org/10.46296/yc.v7i12edespfeb.0290

Nguyen, L., & Gutiérrez, L. (2019). Cuadro de Mando Integral: Evolución, Conceptualización y Actualidad. *Observatorio de La Economía*

Latinoamericana. https://www.eumed.net/rev/oel/2019/07/cuadro-mando-integral.html

Ortega Pereir, J., Borja Borja, F., Aguilar Rodríguez, I., & Montalván Burbano, R. (2017). Evolución de las Cooperativas de Ahorro y Crédito en Ecuador, 2000-2015. Redalyc.

Panimboza Tenesaca, E. N. (21 de Mayo de 2024).

Peralta Loayza, H. (2021). Diseño e implementación del cuadro de mando integral (CMI) para mejorar la gestión empresarial en una empresa de fabricación de tintas para el sector gráfico ubicada en la ciudad de Lima. *Industrial Data*, *24*(2), 53–78. https://doi.org/10.15381/idata.v24i2.18942

Pérez, L. M. M. (2020). Balanced Scorecard for the Management of Social Impact in Inclusive Employment Organizations. *CIRIEC-Espana Revista de Economia Publica, Social y Cooperativa*, *98*, 153–188. https://doi.org/10.7203/CIRIEC-E.98.13368

Ponce, D. K. P., Alvia, K. M., & Rodríguez, E. G. (2022). Gestión Administrativa y su Aporte al Desarrollo Empresarial: Caso Cooperativa Moto Taxi de Puerto López Administrative Management and its Contribution to Business Development: Case of the Moto Taxi Cooperative of Puerto López Gestão Administrativa e sua. *Ciencias Económicas y Empresariales*, *8*, 2022. http://dominiodelasciencias.com/ojs/index.php/es/index

Portacio-Rodríguez, C. A. (2017). Perspectivas del cuadro de mando integral en cooperativas de transporte. *Revista Científica FIPCAEC (Fomento de La Investigación y Publicación En Ciencias Administrativas, Económicas y Contables). ISSN : 2588-090X . Polo de Capacitación, Investigación y Publicación (POCAIP)*, *2*(4), 49–64. https://doi.org/10.23857/fipcaec.v2i4.31

Portero López, P. R., Calapucha Cerda, S. S., & Vildoso Villegas, J. Y. (2021). El cuadro de mando integral como modelo de gestión en la cooperativa de ahorro y crédito de la pequeña empresa de Pastaza. Revista Universidad y Sociedad.

Quintero Beltrán, L. C., & Osorio Morales, L. M. (2018). BALANCED SCORECARD COMO HERRAMIENTA PARA EMPRESAS EN ESTADO DE CRISIS. Revista CEA.

Rios, O. (2021). *Key Perfomance Indicators (KPI)*. 1–45. https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w24174w/S8_desarrollo_aplicacion_gestion.pdf

Safitri, R., & Pangeran, P. (2020). Balanced Scorecard and ISO 31000, Risk Management Integration to Improve Performance: Case Study at Indonesian Credit Union. *International Journal of Multicultural and Multireligious Understanding*, *7*(6), 527. https://doi.org/10.18415/ijmmu.v7i6.1802

Santistevan-Nunura, J. P., Loor-Zambrano, H. Y., & Cano-Lara, E. D. (2020). Cuadro de Mando Integral desde la perspectiva aprendizaje y crecimiento en el sector de alimentos. *Revista Científica Domino de Las Ciencias* , *6*, 179–191.

State, I. (2024). *The Balanced Scorecard Approach to Measuring Cooperative Performance : Implications for Multipurpose Cooperatives in Isabela Province , Philippines Introduction The Balanced Scorecard (BSC) is a strategic performance management system used by numerous m*. *9*(1), 278–307. https://doi.org/10.48017/dj.v9iSpecial1.2828

Superintendencia de EconomÍa Popular y Solidaria. (2015). Obtenido de Superintendencia de EconomÍa Popular y Solidaria: https://www.seps.gob.ec/

Talancón, H. P., & Tomás, U. S. (2007). Matrix SWOT: An alternative for diagnosing and determining intervention strategies in organizations. *Enseñanza E Investigación En Psicología* , *12*(1), 113–130.

Torrealba Urdaneta, G. M. (2020). Aplicación Del Cuadro De Mando the Iso 9004 : 2018 Standard and the Application of the Balanced. *Teorías, Enfoques y Aplicaciones En Las Ciencias Sociales*, *13*(27), 11–25.

Una, M. M., Rogger, K., González, C., Efraín, D., Candelario, D., Jazmin, E., López, D., Antonio, B., Candelario, D., Mabel, J., & Arévalo, C. (n.d.). *Herramienta De Análisis Estratégico Mefe-Mefi Methodology : An Strategic Analysis For*.

Unuzungo Villa, J. G. (2023). El desempeño financiero: un enfoque econométrico del sector cooperativista ecuatoriano. *Journal Business Science*, *4*(1), 83–94. https://doi.org/10.56124/jbs.v4i1.0006

Urquiza Guandique, K. E. (2018). La información secundaria 6. *Metodología*, 12. https://www.mheducation.es/bcv/guide/capitulo/8448199251.pdf

Urrea Arbeláez, J. (2006). Aplicación del cuadro de mando integral en proyectos de empresas sociales. Red Universidad Eafit.

ANEXOS

ESTADO DE RESULTADOS
AL SÁBADO, 31 DE DICIEMBRE DEL 2022

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SAN MARTÍN DE TISALEO LTDA.
Ministerio de Bienestar Social: Acuerdo N° 0015 del 08 de abril del 2005
Superintendencia de Economía Popular y Solidario: Resolución N° SEPS-ROEPS-2013400023
RUC 8917163850001

4.00	**GASTOS**			**1,369,304.62**
41.00	INTERESES CAUSADOS			**544,747.03**
4,101.00	OBLIGACIONES CON EL PÚBLICO		**466,371.32**	
4,101,115.00	Depósitos de ahorro	29,870.77		
410,130.00	Depósitos a plazo	436,500.55		
4,103.00	OBLIGACIONES FINANCIERAS		**78,375.71**	
410,310.00	Obligaciones con instituciones financieras del país y del sector popular y solidario	25,717.42		
410,330.00	Obligaciones con entidades financieras del sector público	52,658.29		
42.00	COMISIONES CAUSADAS			**1,340.46**
4,201.00	OBLIGACIONES FINANCIERAS		**1,340.42**	
4,203.00	COBRANZAS		**0.04**	
44.00	PROVISIONES			**166,780.90**
4,401.00	INVERSIONES		**72.38**	
4,402.00	CARTERA DE CRÉDITOS		**166,691.23**	
440,220.00	Crédito de consumo	2,104.75		
440,230.00	Crédito inmobiliario	25.00		
440,240.00	Microcrédito	164,561.48		
4,403.00	CUENTAS POR COBRAR		**14.05**	
4,405.00	OTROS ACTIVOS		**3.24**	
440,505.00	Provisión para otros activos	3.24		
45.00	GASTOS DE OPERACIÓN			**630,169.17**
4,501.00	GASTOS DE PERSONAL		**372,995.54**	
450,105.00	Remuneraciones mensuales	265,282.19		
450,110.00	Beneficios sociales	31,654.92		
450,120.00	Aportes al IESS	32,203.56		
450,130.00	Pensiones y jubilaciones	5,724.63		
450,135.00	Fondo de reserva IESS	16,940.98		
450,190.00	Otros	21,189.26		
4,502.00	HONORARIOS		**48,631.92**	
450,210.00	Honorarios profesionales	48,631.92		
4,503.00	SERVICIOS VARIOS		**80,564.83**	
450,305.00	Movilización, fletes y embalajes	1,821.86		
450,310.00	Servicios de guardianía	11,774.56		
450,315.00	Publicidad y propaganda	27,968.19		
450,320.00	Servicios básicos	11,402.78		
450,325.00	Seguros	4,629.85		
450,390.00	Otros servicios	22,967.59		
4,504.00	IMPUESTOS, CONTRIBUCIONESY MULTAS		**45,272.33**	
450,410.00	Impuestos Municipales	2,178.53		
450,415.00	Aportes a la SEPS	6,996.78		
450,421.00	Aportes al COSEDE por prima variable	35,641.88		
450,430.00	Multas y otras sanciones	41.53		
450,490.00	Impuestos y aportes para otros organismos e instituciones	413.61		
4,505.00	DEPRECIACIONES		**53,838.62**	
450,515.00	Edificios	19,335.77		
450,525.00	Muebles, enseres y equipos de oficina	6,377.14		
450,530.00	Equipos de computación	22,165.91		
450,535.00	Unidades de transporte	5,959.80		
4,507.00	OTROS GASTOS		**28,865.93**	
450,705.00	Suministros diversos	9,073.15		
450,710.00	Donaciones	7,885.17		
450,715.00	Mantenimiento y repaciones	644.03		
450,790.00	Otros	11,263.58		
48.00	IMPUESTOS Y PARTICIPACIÓN A EMPLEADOS			**26,267.06**
4,810.00	PARTICIPACIÓN A EMPLEADOS		**10,630.42**	
4,815.00	IMPUESTO A LA RENTA		**15,636.64**	
5.00	**INGRESOS**			**1,414,483.91**
51.00	INTERESES Y DESCUENTOS GANADOS			**1,395,401.12**
5,101.00	DEPÓSITOS		**15,223.49**	
510,110.00	Depósitos en instituciones financieras e instituciones del sector financiero popular y solid	15,223.49		
5,103.00	INTERESES Y DESCUENTOS DE INVERSIONES EN TÍTULOS VALORES		**15,865.22**	
510,310.00	Disponible para la venta	4,601.38		
510,315.00	Mantenidas hasta el vencimiento	11,263.84		
5,104.00	INTERESES Y DESCUENTOS DE CARTERA DE CREDITOS		**1,364,312.41**	
510,410.00	Cartera de créditos de consumo	14,822.75		
510,415.00	Cartera de crédito inmobiliario	24.37		
510,420.00	Cartera de microcrédito	1,253,365.08		
510,430.00	Cartera de créditos refinanciada	66,776.07		
510,435.00	Cartera de créditos reestructurada	8,275.59		
510,450.00	De mora	21,048.55		
52.00	COMISIONES GANADAS			**1,076.06**
5,290.00	OTRAS		**1,076.06**	
54.00	INGRESOS POR SERVICIOS			**13,095.63**
5,490.00	OTROS SERVICIOS		**13,095.63**	
549,005.00	Tarifados con costo máximo	13,095.63		
56.00	OTROS INGRESOS			**4,911.10**
5,604.00	RECUPERACIONES DE ACTIVOS FINANCIEROS		**4,908.45**	
560,405.00	De activos castigados	4,908.45		
5,690.00	OTROS		**2.65**	
569,010.00	Provisiones para otros activos	2.65		
				45,179.29

Ing. MSc. Daniel Arcos
PDTE. CONSEJO DE ADMINISTRACION

Lcda. Tannia Zamora
PDTE. CONSEJO DE VIGILANCIA

Ing. MSc. Francisco Morata
GERENTE GENERAL

Ing. MSc. Lorena Chasi
CONTADORA

ESTADO DE RESULTADOS
AL SÁBADO, 31 DE DICIEMBRE DEL 2023

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SAN MARTÍN DE TISALEO LTDA.
Mlnisledo de Bienestar Social: Acuerdo N° 0015 del 08 de abril del 2005
SuoerIntendencio de Economía Popular v Solidario: Resolución N° SEPS-ROEPS-2013400023
RUC 89171 638500

4	**GASTOS**			**1,853,262.41**
41	INTERESES CAUSADOS			**715,527.47**
4101	OBLIGACIONES CON EL PÚBLICO		**586,516.72**	
4101115	Depósitos de ahorro	35,229.12		
410130	Depósitos a plazo	551,287.60		
4103	OBLIGACIONES FINANCIERAS		**129,010.75**	
410310	Obligaciones con entidades financieras del país	41,355.95		
410330	Obligaciones con entidades financieras del sector público	87,654.80		
42	COMISIONES CAUSADAS			**842.43**
4201	OBLIGACIONES FINANCIERAS		**842.43**	
44	PROVISIONES			**256,699.14**
4401	INVERSIONES		**47.80**	
4402	CARTERA DE CRÉDITOS		**256,009.03**	
440220	Crédito de consumo	6,703.50		
440240	Microcrédito	249,305.53		
4403	CUENTAS POR COBRAR		**633.66**	
4405	OTROS ACTIVOS		**8.65**	
440505	Provisión para otros activos	8.65		
45	GASTOS DE OPERACIÓN			**854,479.72**
4501	GASTOS DE PERSONAL		**501,634.63**	
450105	Remuneraciones mensuales	338,285.27		
450110	Beneficios sociales	41,078.75		
450120	Aportes al IESS	41,331.75		
450130	Pensiones y jubilaciones	14,496.45		
450135	Fondo de reserva IESS	22,610.64		
450190	Otros	43,831.77		
4502	HONORARIOS		**71,435.52**	
450205	Consejos	49,799.35		
450210	Honorarios profesionales	20,141.87		
450290	Otros	1,494.30		
4503	SERVICIOS VARIOS		**100,857.15**	
450305	Movilización, fletes y embalajes	3,744.14		
450310	Servicios de guardiania	16,669.74		
450315	Publicidad y propaganda	44,934.25		
450320	Servicios básicos	12,849.73		
450325	Seguros	4,884.26		
450330	Arrendamientos	1,008.00		
450390	Otros servicios	16,767.03		
4504	IMPUESTOS, CONTRIBUCIONESY MULTAS		**60,215.79**	
450410	Impuestos Municipales	1,373.29		
450415	Aportes a la SEPS	9,730.53		
450421	Aportes al COSEDE por prima variable	44,148.13		
450430	Multas y otras sanciones	316.25		
450490	Otros impuestos y contribuciones	4,647.59		
4505	DEPRECIACIONES		**74,659.24**	
450515	Edificios	19,335.60		
450525	Muebles, enseres y equipos de oficina	22,613.88		
450530	Equipos de computación	26,228.14		
450535	Unidades de transporte	6,481.62		
4506	AMORTIZACIÓN		**1,638.67**	
450630	Gastosde adecuación	1,638.67		
4507	OTROS GASTOS		**44,038.72**	
450705	Suministros diversos	16,484.62		
450710	Donaciones	10,505.00		
450715	Mantenimiento y reparaciones	5,427.85		
450790	Otros	11,621.25		
48	IMPUESTOS Y PARTICIPACIÓN A EMPLADOS	1,638.67		**25,713.65**
4810	PARTICIPACIÓN A EMPLEADOS		**8,677.06**	
4815	IMPUESTO A LA RENTA		**17,036.59**	
5	**INGRESOS**			**1,885,395.82**
51	INTERESES Y DESCUENTOS GANADOS			**1,854,338.67**
5101	DEPÓSITOS		**13,394.08**	
510110	Depósitos en entidades financieras públicas, privadas y del sector	13,394.08		
5103	INTERESES Y DESCUENTOS DE INVERSIONES EN TÍTULOS VALORES		**24,954.61**	
510310	Disponible para la venta	23,013.80		
510315	Mantenidas hasta el vencimiento	1,940.81		
5104	INTERESES Y DESCUENTOS DE CARTERA DE CREDITOS		**1,815,989.98**	
510410	Cartera de créditos de consumo	57,193.34		
510420	Cartera de microcrédito	1,681,465.91		
510430	Cartera de créditos refinanciada	38,157.42		
510435	Cartera de créditos reestructurada	13,947.38		
510450	De mora	25,225.93		
52	COMISIONES GANADAS			**1,906.97**
5290	OTRAS		**1,906.97**	
529010	Comisiones Pago Agil	324.20		
529015	Comisiones Zona Pago	1,582.77		
54	INGRESOS POR SERVICIOS			**17,855.72**
5490	OTROS SERVICIOS		**17,855.72**	
549005	Tarifados con costo máximo	17,855.72		
56	OTROS INGRESOS			**11,294.46**
5604	RECUPERACIONES DE ACTIVOS FINANCIEROS		**11,260.26**	
560405	De activos castigados	11,260.26		
5690	OTROS		**34.20**	
569010	Provisiones para otros activos	0.40		
569015	Provisión para Cuentas por Cobrar	33.80		
				32,133.41

Ing. MSc. Daniel Arcos
PDTE. CONSEJO DE ADMINISTRACION

Lcda. Tannia Zamora
PDTE. CONSEJO DE VIGILANCIA

Ing. MSc. Francisco Moreta
GERENTE GENERAL

Ing. MSc. Lorena Chasi
CONTADORA