



Facultad de Posgrados

**Evaluación del Impacto de la Gestión de la Gerencia en la Responsabilidad
Social Empresarial: Caso Cooperativa de Ahorro y Crédito “Riobamba
Ltda.”**

Trabajo de Titulación presentado en conformidad con los requisitos establecidos
para optar por el título de Magister en Dirección de Empresas, mención Gestión
de Empresas de Servicios.

PROFESOR GUÍA

Roberto Herrera

AUTORES

Valeria Nicole Barba Lara

Delia Michelle Benítez Quirola

Año

2024



FACULTAD DE POSGRADOS

Evaluación del Impacto de la Gestión de la Gerencia en la Responsabilidad Social Empresarial: Caso
Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda.

AUTORAS

Valeria Nicole Barba Lara
Delia Michelle Benítez Quirola

Año
2024

Resumen

El presente trabajo de investigación se enfocó en analizar cómo la gestión de la gerencia influye en la toma de decisiones relacionadas con la Responsabilidad Social Empresarial (RSE). Para realizar este análisis, se establecieron objetivos específicos, análisis situacional, análisis interno y externo de la empresa. Además, se presenta un marco teórico que contextualiza la variable dependiente e independiente, la importancia de la RSE y su impacto en las organizaciones financieras para así comprender mejor la problemática abordada.

La investigación adoptó un enfoque mixto, combinando métodos cualitativos y cuantitativos, junto con diversos métodos, técnicas e instrumentos que permitieron un análisis de la información.

Para el segundo objetivo, se emplearon herramientas como el análisis FODA, PESTEL, las 7 P's del Marketing, y el análisis de datos obtenidos del balance social. Asimismo, se realizaron entrevistas a expertos dentro de la cooperativa, quienes ofrecieron su perspectiva sobre los tres principales componentes de la RSE.

Los resultados revelaron que la cooperativa aplica correctamente las políticas de RSE en los ámbitos social y económico, pero ha descuidado el componente ambiental, lo que genera un desequilibrio entre los tres pilares de la RSE.

Se presenta una propuesta que muestra cinco estrategias dirigidas a mejorar el desempeño ambiental de la cooperativa, con el objetivo de lograr beneficios tanto para la institución como para la comunidad en general. Finalmente, las conclusiones y recomendaciones derivadas del análisis, destacando la importancia de una gestión eficiente y sostenible para el éxito integral a largo plazo de la cooperativa.

Palabras claves: Empresa, Evaluación, Finanzas, Gestión, Responsabilidad

Abstract

The research explores how management practices influence decisions related to Corporate Social Responsibility (CSR). To achieve this, specific objectives were established, and a situational analysis of the company was conducted, including both internal and external evaluations. A theoretical framework is also presented, contextualizing the dependent and independent variables, emphasizing the importance of CSR and its impact on financial organizations to better understand the issue at hand.

This research employs a mixed-methods approach, combining qualitative and quantitative techniques. Various methods, tools, and instruments were utilized to ensure a thorough and detailed analysis of the information. The study relied on documentary and bibliographic sources provided by the institution to address the first objective, which was to examine the current situation of the cooperative.

For the second objective, tools such as SWOT analysis, PESTEL, the 7 P's of Marketing, and data analysis from the social balance were used. Additionally, interviews were conducted with experts within the cooperative, offering insights into the three main components of CSR. The findings revealed that while the cooperative effectively implements CSR policies in social and economic areas, it has overlooked the environmental aspect, leading to an imbalance among the three CSR pillars.

The researchers propose five strategies aimed at enhancing the cooperative's environmental performance, with the goal of benefiting both the institution and the broader community. Finally, the conclusions and recommendations underscore the importance of efficient and sustainable management for the long-term success of the cooperative.

Keywords: Business, Evaluation, Management, Responsibility, Finances

Índice de Contenidos

Contenidos	Página N.
Resumen	3
Abstract.....	4
Índice de Contenidos	5
Índice de Figuras	8
Índice de Tablas.....	9
Índice de Anexos	10
Declaración del Profesor Guía.....	11
Declaración del Profesor Corrector	12
Declaración de Autoría de las Estudiantes	13
Introducción.....	14
Objetivos.....	16
General.....	16
Específicos	16
Justificación	16
Antecedentes.....	17
Identificación de la Problemática	18
Metodología, Técnicas e Instrumento	19
Planteamiento Hipotético.....	22
Capítulo I.....	25
1. Marco Teórico.....	25
1.1. Gestión de la Gerencia.....	25
1.1.1. <i>Definición de Gestión Gerencial</i>	25
1.1.2. <i>Funciones de la Gerencia</i>	26
1.1.3. <i>Eficacia Gerencial</i>	26
1.1.4. <i>Liderazgo</i>	28
1.1.5. <i>Teoría del Liderazgo Situacional</i>	29
1.2. Responsabilidad Social Empresarial (RSE).....	30
1.2.1. <i>Definición de la Responsabilidad Social Empresarial</i>	30

1.2.2.	<i>Dimensiones de la Responsabilidad Social Empresarial</i>	31
1.2.3.	<i>Pirámide de Carroll</i>	31
1.3.	Indicadores de Evaluación	32
1.3.1.	<i>Lineamientos Esenciales para la Responsabilidad Social Empresarial</i>	33
1.3.2.	Modelo de Triple Resultado de la Responsabilidad Social Empresarial	36
1.4.	Desarrollo Sostenible y la Responsabilidad Social Empresarial	36
1.5.	Cooperativas de Ahorro y Crédito	37
1.5.1.	<i>Definición y Características</i>	37
1.5.2.	<i>Principios Cooperativos</i>	38
1.5.3.	<i>Impacto en la Comunidad</i>	38
Capítulo II	39
2.	Desarrollo de Resultados	39
2.1.	Diagnóstico Situacional de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Riobamba Ltda.” 39	
2.1.1.	<i>Ubicación Geográfica de la Empresa</i>	39
2.1.2.	<i>Cronológico/ Histórico</i>	40
2.1.3.	<i>Situación Actual de la Planificación Estratégica.</i>	41
2.1.4.	<i>Tamaño de la Empresa / Emplazamiento</i>	43
2.1.5.	<i>Situación del Mercado (Oferta y la Demanda) Actual</i>	43
2.1.6.	<i>Líneas de Productos y Servicios de la Empresa</i>	44
2.1.7.	<i>Estructura Organizacional</i>	45
2.1.8.	<i>Situación Actual Económica / Financiera</i>	46
2.2.	Análisis del Entorno Interno y Externo de la Empresa.....	49
2.2.1.	<i>Matriz FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas)</i>	49
2.2.2.	<i>Análisis del Entorno Estratégico Empresarial PESTAL (Político, Económico, Social, Tecnológico, Ambiental y Legal)</i>	52
2.2.3.	<i>Análisis de las 7P’s del Marketing</i>	56
2.2.4.	<i>Análisis de Entrevistas</i>	59
2.2.5.	<i>Análisis de Indicadores</i>	62
3.	Desarrollo de la Propuesta.....	67
3.1.	Título de la Propuesta	67
	Plan de mejora de Responsabilidad Social Empresarial en la Gestión de la Gerencia.	67

3.2. Puntos Críticos.....	67
3.3. Objetivos de la Propuesta.....	68
<i>General</i>	68
<i>Específicos</i>	68
3.4. Fortalecimiento de la Planificación Estratégica.....	68
3.4.1. Matriz CAME (<i>Convertir, Aprovechar, Mantener y Evitar</i>).....	69
3.5. Estrategias.....	72
3.6. Cronograma de Actividades.....	78
3.7. Presupuesto de Ejecución.....	82
Discusión.....	85
Conclusiones.....	87
Recomendaciones.....	88
Glosario de Términos.....	90
Referencias Bibliográficas.....	93
Anexos.....	101

Índice de Figuras

Figura N.	Página N.
Figura 1 <i>La Gerencia como Práctica</i>	27
Figura 2. Pirámide de RSC.....	32
Figura 3 <i>Objetivos Estratégicos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Riobamba Ltda.”</i>	42
Figura 4 <i>Nivel de Satisfacción de los Socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito</i> <i>“Riobamba Ltda.”</i>	45
Figura 5 <i>Estructura organizacional de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Riobamba</i> <i>Ltda.”</i>	45

Índice de Tablas

Tabla N.	Página N.
Tabla 1 <i>Matriz de Congruencia de Variables del Proyecto de Titulación</i>	21
Tabla 2 Operacionalización de las Variables del Proyecto de Investigación	23
Tabla 3. Roles Gerenciales de Mintzberg.....	27
Tabla 4 <i>Evolución Financieros de los Últimos cinco años de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Riobamba Ltda.”</i>	41
Tabla 5 <i>Valores Institucionales de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Riobamba Ltda.”</i>	42
Tabla 6 <i>Productos y servicios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Riobamba Ltda.”</i> 44	
Tabla 7 <i>Resultados de la estructura financiera institucional de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Riobamba Ltda.”</i>	46
Tabla 8 Estado de Resultados de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Riobamba Ltda.” 47	
Tabla 9 <i>Indicadores Financieros de la Cooperativa</i>	48
Tabla 10 <i>Matriz FODA de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Riobamba Ltda.”</i>	49
Tabla 11 <i>Análisis de Indicadores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Riobamba Ltda.”</i> ,.....	64
Tabla 12 Matriz CAME de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Riobamba Ltda.”	70
Tabla 13 Matriz de Fortalecimiento de las Estrategias de Marketing de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Riobamba Ltda.”	73
Tabla 14 Matriz de Estrategia para la Implementación de Tecnologías Sostenibles	74
Tabla 15 Matriz de Estrategia para el Plan de Capacitación para Mejorar la Atención al Cliente.....	75
Tabla 16 Matriz de Estrategia para el Plan de Estrategias Ambientales en Finanzas Verdes y Sostenibilidad	76
Tabla 17 Matriz de Estrategia para el Establecimiento de Políticas Internas para Prácticas Sostenibles y Responsables con el Medio Ambiente	77
Tabla 18 Matriz de Cronograma de Cumplimiento de la Propuesta de Mejora para los Años 2024 y 2025	79
Tabla 19 Presupuesto del Plan de Mejora del Proyecto	83

Índice de Anexos

Anexo N.	Página N.
Anexo 1 <i>Mapa Mental de las Metodologías de Investigación Mixto</i>	102
Anexo 2 <i>Balances Financieros Año 2023</i>	104
Anexo 3 <i>Infografía: Metodología, Técnicas e Instrumentos</i>	106
Anexo 4 <i>Matriz FODA</i>	107
Anexo 5 <i>Diseño de la Entrevista a Expertos</i>	108
Anexo 6 <i>Matriz CAME</i>	110

Declaración del Profesor Guía

"Declaro haber dirigido el trabajo “ Evaluación del Impacto de la Gestión de la Gerencia en la Responsabilidad Social Empresarial: Caso Cooperativa de Ahorro y Crédito “Riobamba Ltda.”, a través de reuniones periódicas con las estudiantes Valeria Nicole Barba Lara, Delia Michelle Benítez Quirola en el semestre 2024-63, orientando sus conocimientos y competencias para un eficiente desarrollo del tema escogido y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación"



Magíster en Gerencia de Proyectos

C.I.: 100251639-9

<https://orcid.org/0000-0001-8914-4331>

Declaración del Profesor Corrector

"Declaro haber revisado este trabajo, Evaluación del Impacto de la Gestión de la Gerencia en la Responsabilidad Social Empresarial: Caso Cooperativa de Ahorro y Crédito "Riobamba Ltda.", en la asignatura de Proyecto de Titulación dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación"



Roberto Carlos Herrera

Magíster en Gerencia de Proyectos

C.I.: 100251639-9

<https://orcid.org/0000-0001-8914-4331>

Declaración de Autoría de las Estudiantes

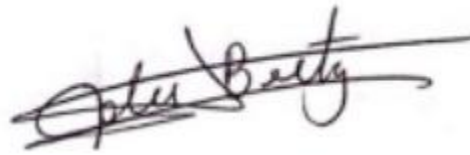
“Declaramos que este trabajo es original, de nuestra autoría, que se han citado las fuentes correspondientes y que en su ejecución se respetaron las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes”.



Valeria Nicole Barba Lara

C.I.: 0604162396

OID: 0009-0003-1104-9870



Delia Michelle Benítez Quirola

C.I.: 1850319037

OID: 0009-0000-3417-2917

Introducción

En la actualidad, la Responsabilidad Social Empresarial se ha convertido en un factor relevante para el desarrollo sostenible y la competitividad de las empresas a largo plazo. En este contexto la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Riobamba Ltda.”, con una larga historia de 46 años en el mercado financiero ecuatoriano, encuentra el desafío de integrar prácticas sostenibles y responsables en su gestión diaria, por medio de las decisiones de gerencia. Esta investigación se enfoca en evaluar la gestión de la gerencia y su incidencia en la sostenibilidad de la cooperativa, alineándose con la guía de la Responsabilidad Social Empresarial y los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

El propósito de esta investigación es realizar un diagnóstico situacional, para identificar la realidad de la cooperativa, tanto los puntos fuertes como los puntos de mejora. Mediante un análisis interno, se analizan las prácticas actuales, determinando la condición de la gestión de la cooperativa y su entorno. Además, con la implementación de matrices estratégicas, se busca proporcionar recomendaciones concretas y viables que permitan a la cooperativa mejorar su desempeño en términos de sostenibilidad económica, social y ambiental.

Se enfoca en puntos críticos encontrados tras la investigación para centrarse en el desarrollo de estrategias específicas para abordar las áreas de mejora identificadas. Se proponen iniciativas que incluyen la actualización de plataformas digitales, la implementación de prácticas sostenibles y amigables con el medio ambiente, el fortalecimiento de la capacitación en RSE, y la mejora de la comunicación interna y externa. Cada recomendación se basa en hechos previamente identificados y en la evidencia recopilada durante la investigación, asegurando que sean soluciones adecuadas y que se puedan aplicar en la cooperativa.

Enfatiza la necesidad de un compromiso continuo con los principios de sostenibilidad y la responsabilidad social empresarial, no solo para cumplir con las normativas y expectativas externas, sino también para fortalecer la confianza y lealtad de los socios, y contribuir al bienestar de la comunidad y el medio ambiente.

El documento ofrece una hoja de ruta clara y estructurada para que la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Riobamba Ltda.”, pueda mejorar su gestión y alcanzar sus objetivos de sostenibilidad, alineándose de mejor manera a las prácticas de RSE y las ODS, garantizando así su crecimiento y éxito integral futuro en un entorno cada vez más competitivo y consciente de la sostenibilidad.

La investigación cuenta con dos capítulos, en el primer capítulo se puede observar los resultados del primer objetivo específico, como el desarrollo del marco teórico y el análisis de la situación actual de la cooperativa, por otro lado, el segundo capítulo presenta resultados del segundo objetivo, como las matrices FODA, PESTAL, análisis de datos estadísticos y entrevistas, además, del resultado del tercer objetivo, donde se planteó el plan de mejoras con la matriz CAME y las matrices de estrategias, con cronograma y presupuesto definido.

Objetivos

General

- Evaluar cómo influyen las decisiones y prácticas de la Gerencia en la implementación y efectividad de la Responsabilidad Social Empresarial en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Riobamba Ltda.”

Específicos

- Realizar un diagnóstico situacional de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Riobamba Ltda.”
- Determinar el entorno interno y externo de la Cooperativa.
- Diseñar la propuesta de mejora de la Cooperativa.

Justificación

La Responsabilidad Social Empresarial (RSE) se puede entender como una estrategia empresarial adaptada para buscar un beneficio en la rentabilidad, mayor sostenibilidad, bienestar a sus clientes y colaboradores, considerando aspectos sociales, económicos y ambientales. Según Sarmiento (2010), define a la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) como “la contribución activa y voluntaria de las empresas al mejoramiento social, económico y ambiental con el objetivo de mejorar su situación competitiva y su valor agregado” (p.26).

Actualmente, esta estrategia ha dejado de ser voluntaria para convertirse en una obligación social, económica y ambiental que las empresas deben asumir frente al mercado, si su objetivo es tener éxito a largo plazo. Tras la firma de La Agenda 2030, en el año 2015, se ha potencializado la visión de que las empresas sean socialmente responsables. En este contexto, Ecuador, uno de los 193 estados que firmaron este acuerdo, debe alinearse a los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), parte de la

Agenda 2030, por medio de objetivos estratégicos, modificando o creando políticas públicas vinculados a las RSE tanto para las pequeñas, mediana y grandes empresas.

La RSE busca impactar positivamente la economía local, sus comunidades y el desarrollo de las empresas, por su parte los valores corporativos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito se alinean con este modelo. Busca fortalecer la confianza de los socios, fomentar el beneficio económico y la conciencia del cuidado ambiental. Por consiguiente, es necesario analizar cómo la gestión de la gerencia influye en la implementación y efectividad de las políticas de RSE en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Riobamba Ltda.”, considerada una institución importante dentro de la provincia de Chimborazo y representativa en el sector cooperativo a nivel país.

El estudio contribuirá al conocimiento académico, identificará la situación actual de la empresa y proporcionará recomendaciones prácticas y aplicables para la mejora de la cooperativa, fomentando una gestión más eficiente y socialmente responsable. Por lo tanto, según lo mencionado, la realización del estudio es importante y oportuna, alineándose con los valores cooperativos, objetivos de desarrollo sostenible y el fortalecimiento del sector cooperativo de la región.

Antecedentes

Las Cooperativas de Ahorro y Crédito en Ecuador se conforman por un grupo de personas que de forma voluntaria se unen para formar una empresa, de personalidad jurídica, democrática y de interés social, con el objetivo de satisfacer sus necesidades tanto económicas, sociales y culturales y son reguladas por la Ley universal del cooperativismo y las prácticas de Buen Gobierno Corporativo. (LOEPS Art 21)

Por lo tanto, las Cooperativas en Ecuador al estar constituidas sobre una base social y solidaria, además de tener como pilares fundamentales los principios cooperativistas no solo buscan beneficios económicos sino también el bienestar general

de la comunidad, según la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria, deben presentar informes sobre el balance social.

Por otro lado, la primera norma universal de responsabilidad social es dada por la Organización Internacional de Normalización (ISO 26000) misma que aporta con criterios y definiciones de responsabilidad social, y evalúa en las empresas los impactos económicos, sociales, ambientales y humanos, aspectos esenciales para el desempeño sostenible de cualquier organización. La ISO 26000 va de la mano con la RSE, debido a que esta genera una guía para tener una ventaja competitiva, buena reputación, capacidad de atraer y retener trabajadores, clientes y usuarios, además de productividad y percepción por parte de la organización y partes interesadas. Argandoña et al (2011).

Ecuador por su parte en el año 2010 a través del Instituto Ecuatoriano de Normalización (INEN), agregó la norma ISO 26000 en sus planes de acción para efectos de la RSE, donde se pretende que las empresas busquen su beneficio con prácticas éticas y sin afectar al medio ambiente.

Por lo que se puede decir que la RSE es un aspecto relevante en la gestión y las políticas que se aplican internamente en las cooperativas para el beneficio social, económico y ambiental, ayudando a su reputación y colocación en el mercado frente a los clientes. Motivo por el cual es importante su participación en estas iniciativas propuestas de manera eficiente.

Identificación de la Problemática

La Responsabilidad Social Empresarial busca que las organizaciones éticamente responsables, cumplan con los objetivos de las guías existentes sobre la aplicación de las dimensiones, social, económico y ambiental de manera sostenible, para que contribuyan de forma positiva al desarrollo interno de la empresa, a la sociedad y el cuidado del medio ambiente.

La COAC “Riobamba Ltda.”, además de mantener un enfoque social y solidario, y estar sujeta a diferentes normativas emitidas por los entes de control de las instituciones financieras y a los principios cooperativistas; busca impulsar el desarrollo socioeconómico de sus socios, por medio de soluciones financieras y sociales, que permitan un cambio en su calidad de vida, con personal alineado a los objetivos que promuevan la economía popular y solidaria (COAC Riobamba, 2023). Sin embargo, no cuenta con una buena aplicación del triple resultado de la RSE, es decir, los tres ejes principales no se manejan de forma balanceada, ya que prioriza el enfoque social y económico antes que el ambiental, por consiguiente no cumple de manera efectiva la aplicación de esta guía, lo que impide un desarrollo sostenible e integral.

Por ende, se busca optimizar la eficiencia y la eficacia sobre las decisiones orientadas a la RSE dentro de la organización, por medio de la utilización de materiales sugeridos por la ISO 26000 y los ODS, dando como resultado un plan de mejora para una gestión interna óptima y que aporte de manera significativa a la comunidad, y que se preocupe por los resultados de la gestión en su relación con la mayoría de grupos de interés y en aspectos adicionales como: gobernabilidad, medio ambiente, mejoramiento de clima laboral y relaciones familia-trabajador-empresa.

Metodología, Técnicas e Instrumento

Para la Evaluación de la RSE de la COAC “Riobamba Ltda.” se seleccionó la metodología mixta, Hernández, Fernández y Baptista (2003) señalan que la investigación mixta es una integración completa entre los métodos cualitativos y cuantitativos. Durante la mayoría de las etapas del estudio, ambos enfoques se utilizaron en conjunto, lo que añade complejidad al diseño del estudio, pero permite aprovechar todas las ventajas de cada uno.

Por otro lado, se usó un enfoque correlacional debido a que buscamos evaluar el impacto de la gerencia de la RSE, y determinar su eficacia y validez, de acuerdo con Salinas (S.f.) este tipo de enfoque se lleva a cabo una vez que se han producido cambios en la variable independiente de manera natural. Su objetivo es entender las relaciones entre los fenómenos tal y como se presentan espontáneamente, sin la influencia del investigador. Este enfoque permite observar y analizar las dinámicas y correlaciones en su estado natural, proporcionando una visión más auténtica y realista de los procesos y eventos estudiados.

Para el primer objetivo se realizó una investigación documental y bibliográfica donde por medio de la recolección de datos y observaciones previamente realizadas se aplicó un análisis situacional de la cooperativa. Se utilizó e integro documentos internos de la empresa para obtener una visión amplia y detallada del entorno en el que opera la cooperativa.

Para el objetivo número dos se realizó un análisis interno y externo, que reflejó la situación actual de la cooperativa y que nos permitió identificar patrones, tendencias y fallos en la implementación de las buenas prácticas de RSE, donde se elaboró la matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA). También se analizó los factores, Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ambientales y Legales (PESTAL), y las 7PS del marketing para examinar la estructura organizacional, cultura empresarial y procesos internos.

Además, se creó un análisis de contenido con los datos estadísticos del balance social, y se realizaron entrevistas a expertos, donde se recopilaron datos que nos permitieron identificar las buenas prácticas sociales, económicas y ambientales y su influencia en la realidad de la Cooperativa y sus objetivos internos. Por último, se realizaron entrevistas a expertos para conocer su opinión sobre la problemática analizada.

Según Hernández, Fernández y Baptista (2014) las entrevistas son espacios estructurados, semiestructurados o abiertos para hablar y compartir ideas e información entre el entrevistador y entrevistado. Las entrevistas se estructuran de forma en que se realizan preguntas y se reciben respuestas.

Por último, en el tercer objetivo, la matriz CAME ayudó a identificar las áreas críticas que necesitan intervención y que aporten al conocimiento real de la cooperativa para el posterior desarrollo de un plan de mejoras enfocadas en la Responsabilidad Social Empresarial. La matriz CAME no solo ayudará a detectar debilidades y amenazas, sino también a destacar fortalezas y oportunidades, proporcionando una base sólida para implementar estrategias efectivas de RSE. Por otro lado, se realizó Matrices de Estrategia de mejora para los procesos de marketing, y los puntos críticos, donde se propusieron soluciones que la empresa puede implementar y que ayude a su desarrollo sostenible.

Además, se buscó alinear estas mejoras con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y con las expectativas de los socios y la comunidad, asegurando así un impacto positivo en la comunidad y en el entorno en el que opera la cooperativa. (Ver detalle en Tabla 1)

Tabla 1 *Matriz de Congruencia de Variables del Proyecto de Titulación*

Problema	Título	Variables	Objetivos	Metodología
El problema identificado o se enfoca en la aplicación de la RSE dentro de COAC Riobamba, de manera sostenible y medible.	Evaluación del Impacto de la Gestión de la Gerencia en la Responsabilidad Social Empresarial: Caso Cooperativo de Ahorro y	Gestión de la Gerencia Responsabilidad Social Empresarial	General: Evaluar cómo influyen las decisiones y prácticas de la Gerencia en la implementación y efectividad de la Responsabilidad Social Empresarial en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda. Específicos: Realizar un diagnóstico situacional de la COAC Riobamba. Determinar el entorno interno y externo de la Cooperativa.	Investigación Mixta Enfoque Documental Bibliográfica Correlacional Análisis Interno Matriz FODA Matriz PESTAL 7PS del Marketing Análisis de Contenido

Crédito Riobamba Ltda.	Diseñar la propuesta de mejora de la COAC Riobamba.	Entrevistas Matriz CAME Matriz de Estrategias
------------------------------	--------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------

Nota. Barba, V. Benítez D. (2024) Evaluación del Impacto de la Gestión de la Gerencia en la Responsabilidad Social Empresarial: Caso Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda., Hernández (2010).

Planteamiento Hipotético

En este contexto, el proyecto de investigación busca evaluar la gestión, el impacto y el manejo de la RSE en la cooperativa, por lo que se ha planteado cinco preguntas en base a la problemática identificada, ¿Cómo la gestión de la Gerencia incide en la Responsabilidad Social Empresarial en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda.?, en cuanto a las dimensiones ¿Cómo la gestión de la Gerencia incide en las buenas prácticas ambientales en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda.?

De la misma forma ¿Cómo la Responsabilidad Social Empresarial incide en la sostenibilidad económica de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda.?, también se plantea determinar ¿Cómo la Responsabilidad Social Empresarial incide en la sostenibilidad social en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda.?, y finalmente identificar ¿Cuáles son las principales áreas de mejora en la Gestión de Responsabilidad Social Empresariales en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda.? En la siguiente tabla se presenta la operacionalización de las variables para el proyecto.

A continuación, se presenta la operacionalización de las variables como herramienta que nos ayudará a la validez del estudio asegurando que los instrumentos de medición que se utilizaron son relevantes. Además, se desglosa y clarifica las variables del proyecto de manera medible y observables. (Ver detalle en Tabla 2)

Tabla 2 Operacionalización de las Variables del Proyecto de Investigación

Preguntas de Investigación	Planteamiento Hipotético	Objetivo General	Objetivos Específicos	Variables Estudiadas	Definición de la Variable	Dimensiones de Variables	Indicadores de Medición	Método
¿Cómo la gestión de la Gerencia incide en la RSE en la Cooperativa?, ¿Cómo la gestión de la Gerencia incide en las buenas prácticas ambientales en la Cooperativa? ¿Cómo la RSE incide en la sostenibilidad económica de la Cooperativa?, ¿Cómo la RSE incide en la sostenibilidad social en la Cooperativa?, ¿Cuáles son las principales áreas de mejora en la	La investigación se centra en evaluar cómo la gestión de la RSE y su impacto en la sostenibilidad económica, social y ambiental de la COAC Riobamba. Se analizarán las prácticas gerenciales y su efectividad de las buenas prácticas ambientales, y la sostenibilidad integral de la	Evaluar cómo influyen las decisiones y prácticas de la Gerencia en la implementación y efectividad de la Responsabilidad Social Empresarial en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda.	Realizar un diagnóstico situacional de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda. <hr/> Determinar el entorno interno y externo de la Cooperativa	Independiente: Gestión de la Gerencia	La gestión gerencial comprende todas las actividades que debe realizar un gerente, desde la planeación de la empresa; la determinación de sus objetivos y políticas internas y externas; la organización y dirección. (Van de Berghe, 2016)	Administración Finanzas, Economía	Microentorno, Organigrama Objetivos estratégicos <hr/> Análisis de políticas, Estrategia empresarial	Análisis Interno Matriz FODA Matriz PESTAL 7PS del Marketing Análisis de Contenido Entrevistas

<p>Gestión de RSE en la Cooperativa?</p>	<p>cooperativa. Hipótesis Nula (H0): La gestión de la Gerencia no influye en la implementación y efectividad de la RSE de la Cooperativa. Hipótesis Alternativa (Ha): La gestión de la Gerencia tiene una influencia significativa en la implementación y efectividad de la RSE de la Cooperativa.</p>	<p>Diseñar la propuesta de mejora de la Cooperativa</p> <p>Dependiente: Responsabilidad Social Empresarial</p>	<p>Conjunto de prácticas, estrategias y sistemas de gestión que persiguen un nuevo equilibrio entre las dimensiones económica, social y ambiental. (Barroso, 2007)</p>	<p>Rendición de cuentas, Análisis de informes</p>	<p>Matriz CAME Matriz de Estrategias</p>
------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------	-------------------------------------------------------

Nota. Barba, V. Benítez D. (2024) Matriz Operacionalización de Variables muestra la estructura metodológica en función a los objetivos y los métodos aplicado.

Capítulo I

1. Marco Teórico

El marco teórico constituye el fundamento conceptual y metodológico sobre el cual se basa la siguiente investigación. En este sentido, proporciona una revisión de las teorías, modelos y estudios previos que se relacionan con el objeto de estudio, facilitando una comprensión general de la problemática abordada. Este capítulo establece las bases teóricas que guiarán el análisis y la interpretación de los datos, además de fortalecer la validez y la importancia del proyecto.

1.1. Gestión de la Gerencia

1.1.1. Definición de Gestión Gerencial

Fayol (1946) citado por Robbins (2004) presenta la teoría de la administración, y define la gestión de la gerencia como un proceso que debe cumplir con varios puntos importantes para su desarrollo, como planear, organizar, dirigir y controlar. Por otro lado, el artículo de Mintzberg (1991) sugiere que el gerente es el ente que cumple con labores de organización, planificación, coordinación, y controlador. Dos teorías bastantes similares que se complementan y se puede tomar para la aplicación en la realidad de las empresas y sus líderes.

Se puede decir, que la gestión es el elemento dinámico, el motivo de vida de cada negocio. Sin el liderazgo en la gestión de los recursos de producción, las empresas se quedan solo con los recursos y no pasan al siguiente paso que es la conversión de recursos a productos para la demanda del mercado. Por otro lado, también recalca que la gestión es una guía para la sociedad, donde ya no se habla de capital y mano de obra, si no de gestión y mano de obra.

1.1.2. Funciones de la Gerencia

Muñoz Y Ugueto (2014) contextualizan las funciones de la gerencia: planificar, como punto fundamental para encaminar a la empresa a cumplir con su visión, misión, y objetivos planteados, logrando que este proceso sea efectivo y sostenible a lo largo del tiempo. Por otro lado, organizar, se refiere al estudio y diseño de la estructura organizacional de la empresa, aquí se asignan roles y actividades a los colaboradores.

Dirigir es la función donde se supervisa el cumplimiento de las responsabilidades asignadas, se crea una cultura organizacional que motive y mantenga satisfechos a los empleados con la finalidad de lograr la misión, visión y objetivos en la organización. Además, la gerencia se encarga de controlar, evitar y manejar cualquier desviación de la actividad propia de la organización o algún inconveniente que se salga de las manos lo más pronto posible para evitar pérdidas.

1.1.3. Eficacia Gerencial

De acuerdo con Rueda (2009) "La eficiencia gerencial es la actividad capaz de producir un efecto plasmado en la filosofía de la empresa. Se identifica con la causa eficiente teorizada por la filosofía tradicional." (pág. 225). La eficiencia gerencial se compone de todos los departamentos de la empresa que se unen en una sola equidad para la toma de decisiones y bienestar de la empresa.

Mintzberg (2011), menciona que la práctica gerencial puede ser visto como un triángulo donde se evidencia el arte, el oficio y el uso de la ciencia. Donde el arte da las ideas y la integración; el oficio se caracteriza por formar las conexiones; y por último la ciencia a través del análisis sistemático del conocimiento aporta con el orden. (Ver detalle en Figura 1)

Figura 1 *La Gerencia como Práctica*

Nota. La gerencia como arte, ocio y ciencia. Fuente: Mintzberg, 2011

Además, Mintzberg (2009) afirma que los gerentes deben cumplir con diez roles interrelacionados, que se dividen en tres categorías: interpersonales, de transferencia de información y de toma de decisiones. Los roles interpersonales están relacionados con las personas y otros procesos protocolarios y simbólicos. En cuanto a los roles informativos implican recibir, almacenar y difundir información y, por último, los roles de decisión se centran en la toma de decisiones. (Ver detalle en Tabla 3)

Tabla 3. *Roles Gerenciales de Mintzberg*

Rol	Descripción
Interpersonal, Figura de autoridad	Jefe simbólico, obligado a realizar deberes de índole legal o social
Enlace Informativo	Responsable de la motivación de los subordinados, responsable de reunir actividades que se refieren al personal, capacitarlo y deberes relacionados
Supervisar	Crea y mantiene una red de contactos externos e informadores que le hacen favores y le dan información
Difusor	Busca y recibe amplia información interna y externa para comprender a fondo la organización y el ambiente
Vocero	Transmite información recibida de fuera o de los subordinados a los miembros de la organización
De decisión empresario	Busca oportunidades en la organización y el entorno e inicia proyectos de mejora para producir cambios.
Manejo de perturbaciones	Es responsable de las acciones correctivas cuando la organización enfrenta perturbaciones graves e inesperadas

Distribuidor de recursos	Es responsable de la asignación de todos los recursos de la organización, toma o aprueba todas las decisiones importantes de la organización
Negociador	Es responsable de representar a la organización en las principales negociaciones.

Nota. Adaptado de Roles del gerente según Mintzberg. Fuente: Robbins y Coulter (2005)

1.1.4. Liderazgo

Definición. De acuerdo con Ramírez (2013), menciona que el liderazgo se puede observar en todo tipo de expresiones y momentos, como humanos se observa en cada una de sus actividades como sociedad. Su carácter social lo ubica en una intersección entre la planificación y la ejecución administrativa, y el poder, la autoridad y el liderazgo en la dirección de empresas.

Estilos de Liderazgo. La relevancia de estudiar los estilos de liderazgo radica en analizar y comprender de manera integral el proceso de liderazgo en la actualidad de las organizaciones, para encaminarlas al éxito. Con estas observaciones, y junto con la evaluación de otros aspectos del liderazgo como la emergencia, eficacia, la evaluación, o las conductas, también genera sus propias aportaciones. (Cuadrado, 2014)

El liderazgo transformacional es uno de los estilos de liderazgo más importantes de la actualidad por el hecho que involucra las organizaciones modernas. Bass (1985) citado por Perilla y Gómez-Ortiz (2017) sostiene que, mediante este estilo de liderazgo, el líder inspira a sus colaboradores a alcanzar un rendimiento que pasen las expectativas transformando sus actitudes frente a sus deberes y los valores que estas personas tienen.

“Este estilo de liderazgo implica un proceso de influencia a través del cual los líderes promueven en los seguidores una nueva forma de verse tanto a ellos mismos como a los retos y oportunidades de su entorno” (p.96).

El liderazgo estratégico, se define como la habilidad de un líder para anticiparse y prever estrategias para lograr los objetivos planteados por la organización, también el líder tiene la capacidad de adaptarse a diferentes escenarios futuros y está en un constante

movimiento frente a cambios previstos o inesperados, fomentando la motivación y estimulación de los colaboradores. (López, De la garza, y Zabala, 2020)

El liderazgo LMX (Leader Member Exchange), se observa como un liderazgo que tiene como finalidad lograr un intercambio social, sugiriendo que el liderazgo es positivo cuando los líderes y colaboradores establecen conexiones estables y de alta calidad que perduren en el tiempo y las situaciones inesperadas, las misma que ayudan a tener beneficios mutuos. En este contexto de LMX, se caracterizan por la influencia significativa que ambos individuos ejercen entre sí, un mayor acceso a recursos y apoyo de ambas partes involucradas. (Bornay-Barrincha, 2013)

1.1.5. Teoría del Liderazgo Situacional

Esta teoría destaca la importancia de las variables que se presentan en el momento de liderar; siendo conscientes que ningún tipo de liderazgo es el óptimo en sí solo, es relevante tener en cuenta que cada uno de los colaboradores, así como cumplen funciones diferentes tienen necesidades diferentes. Si se busca un resultado positivo con el tipo de liderazgo aplicado, se debe cuidar la interacción entre el líder, los empleados, así como las variables del medio externo. (Sánchez, 2000)

Este modelo de liderazgo de acuerdo con el nivel de control que un gerente tiene sobre la empresa y sus colaboradores define cuatro posibles estilos; ordenar, que se basa en dar direcciones puntuales y supervisar. Persuadir que se basa en explicar los aspectos positivos de decisiones que se han tomado desde el mando superior. Participar se centra en hablar y compartir las ideas, así como abrir la conversación y estar receptivo a nuevas ideas por parte de los colaboradores. Y por último delegar se caracteriza por conectar más con los colaboradores dejando de verlos solo como mano de obra.

1.2. Responsabilidad Social Empresarial (RSE)

1.2.1. Definición de la Responsabilidad Social Empresarial

El considerado padre de la Responsabilidad Social Empresarial, Bowen (1953), estableció pilares para el desarrollo de esta práctica tras el análisis de la relación empresa y la sociedad, Bowen define a la RSE, como una práctica voluntaria que puede ser adoptada por cualquier empresa, con la finalidad de identificar y disminuir los problemas económicos, permitiendo llegar a los objetivos de largo plazo planteados por la organización de manera más eficiente.

Por su parte Frederick (1960), menciona que la RSE debe satisfacer los intereses de la propia empresa y las necesidades del mercado, por medio de una vigilancia de los objetivos de trabajo planteados, de forma que estos mejoren el bienestar social y económico de ambas partes. La RSE es especialmente utilizada para fines sociales para que no solo beneficie a las empresas privadas y un nicho de personas. Al igual, este autor menciona la importancia de la implementación de estas prácticas para disminuir los problemas económicos.

Porter (2011), en su artículo publicado en el Harvard Business Review, hace hincapié en que la RSE sería la luz para varios problemas empresariales con la siguiente premisa:

El sistema capitalista está sitiado. En los últimos años las empresas han sido consideradas cada vez en mayor medida como la causa de problemas sociales, ambientales y económicos. Y gran parte de la población cree que las empresas han prosperado a expensas de la comunidad.

1.2.2. Dimensiones de la Responsabilidad Social Empresarial

De acuerdo con Carroll (1991) existen cuatro dimensiones que se debe tomar en cuenta en la RSE, la dimensión económica se relaciona con las expectativas de la sociedad frente a la rentabilidad de una empresa, así como los beneficios como recompensa por su eficiencia y efectividad en su actividad de venta de productos o servicios.

La dimensión legal, abarca las expectativas de que las empresas logren sus metas económicas siempre respetando el marco legal sobre el que se rigen; continuando con la dimensión ética, que son las expectativas de que las prácticas de la empresa y su comportamiento cumplan con varias normas éticas; y finalmente la dimensión discrecional, que hace relación a las expectativas que implanta la sociedad sobre las empresas que estas participen voluntariamente en las normas sociales.

1.2.3. Pirámide de Carroll

La definición de cuatro partes de la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) fue reformulada por Carroll (1991) en forma de pirámide, donde indica que la base de la pirámide es la responsabilidad económica, importante para lograr la sostenibilidad de los negocios, ya que una rentabilidad sostenida es esencial para cumplir con las expectativas de la empresa y la sociedad.

Encima de esta base, se ubica la responsabilidad legal, ya que se espera que las empresas obedezcan las leyes y regulaciones sobre las que están regidas, que son reglas básicas para operar en una sociedad civilizada. Además, las empresas deben actuar de manera ética, siendo esta el siguiente escalón de las responsabilidades, las empresas deben hacer lo correcto, justo y equitativo, tanto para los involucrados dentro de la empresa como de la comunidad, buscando minimizar el daño a los grupos de interés.

Finalmente, se espera que las organizaciones sean buenos ciudadanos corporativos, contribuyendo con recursos a las comunidades en las que operan. En

resumen, la pirámide de RSC ilustra los roles fundamentales que la sociedad espera de las empresas: ser rentables, obedecer la ley, actuar éticamente y contribuir a la comunidad. (Ver detalle en Figura 2)

Figura 2. Pirámide de RSC



Nota. Pirámide de la RSE presentada por Carroll (1991)

1.3. Indicadores de Evaluación

La gestión de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) debe ser evaluada y medida para conocer que tanto está cumpliendo la empresa con estos objetivos. Medir permite definir y concretar objetivos mediante indicadores, los cuales son esenciales para evaluar la gestión y el desempeño de la empresa, así como para la toma de decisiones y comunicar los resultados a grupos de interés y la comunidad. Las memorias de RSE es la forma más común de dar a conocer esta información, lo que proporciona transparencia y credibilidad de las empresas.

Los grupos de interés, incluidos clientes, empleados, comunidades, reguladores e inversores, requieren tanta información sobre la responsabilidad social y ambiental de las empresas debido a su relación con la competitividad y el crecimiento de la financiación ética. Las normas proporcionan un marco estructurado de credibilidad y consistencia en

el tiempo entre las dimensiones. La comunicación de indicadores puede realizarse según normas establecidas o criterios propios de la empresa.

Los indicadores no financieros pueden ser cualitativos y cuantitativos, y deben ser fiables, comparables y válidos para cumplir su objetivo y miden los impactos de las actividades empresariales abarcando las dimensiones: económico, social y ambiental. Un indicador es fiable si produce los mismos resultados en diferentes aplicaciones. Además, un indicador debe ser comparable a lo largo del tiempo y entre diferentes empresas para permitir la evaluación y el ranking del desempeño empresarial. La validez de un indicador se cumple si mide correctamente lo que se pretende medir y depende del contexto, reflejando resultados importantes para los grupos de interés. (Strandberg, 2010)

1.3.1. Lineamientos Esenciales para la Responsabilidad Social Empresarial

La RSE fue contemplada para ser un proceso adoptado por las empresas de forma voluntaria y progresiva en sus procesos internos, sin embargo, Cueto (2014), sostiene que, si bien las empresas privadas son las más interesadas en aplicar las RSE, se debería reconocer su importancia en la implementación en el sector público, debido a que su naturaleza busca el impacto y desarrollo positivo de la comunidad y generar cambios sociales y políticos.

Se puede recalcar que la adopción de las buenas prácticas de la Responsabilidad Social Empresarial no está limitado a cierto nicho de empresas, sino más bien se fomenta la implementación en cualquier tipo de empresa sin importar su tamaño o actividad económica, debido a que su objetivo sigue siendo el desarrollo social, económico y cuidado ambiental con prácticas consientes y éticas. Por lo que se presentan varias guías y normas sobre la RSE, como el Pacto Mundial, las normas ISO 26000, el *Global Reporting Initiative (GRI)*, *AA1000 AccountAbility*, las Normas SGE 21 (Sistema de gestión ética y socialmente responsable), *Global Compact (UNGLOBAL)*.

El Pacto Mundial. El Pacto Mundial de las Naciones Unidas, emitida en el 2000, busca el compromiso voluntario de las empresas con la responsabilidad social a través de diez principios divididos en cuatro áreas: derechos humanos, normas laborales, medio ambiente y lucha contra la corrupción. Las empresas que participan deben elaborar un informe anual de progreso para evaluar sus avances y promover la transparencia. El Pacto Mundial no es una norma de auditoría, sino una iniciativa para fomentar el aprendizaje y el diálogo.

Norma ISO 2600. Establecida en noviembre de 2010 después de siete años de trabajo, es una iniciativa desarrollada por la Asociación Brasileña de Normas Técnicas (ABNT) y el Instituto Sueco de Normas (SIS), con la participación de 450 expertos de 99 países y 42 organizaciones. La norma proporciona orientación sobre responsabilidad social (RSE) para empresas, sector público y organizaciones en general.

Cubre aspectos como gobernanza, derechos humanos, prácticas laborales, medio ambiente, prácticas comerciales justas, intereses de los consumidores y desarrollo comunitario. Aunque inicialmente se pensó como una norma de gestión, se convirtió en una guía no certificable pero orientativa.

La norma promueve la transparencia, ética empresarial y el respeto a los derechos humanos y las leyes internacionales. Aunque criticada por su falta de certificación, defensores argumentan que proporciona claridad sobre responsabilidad social. Es compatible con declaraciones de la ONU, la OIT, la OCDE y el Pacto Mundial. La GRI ha destacado cómo sus directrices complementan la ISO 26000, y *AccountAbility* está interesada en aclarar la compatibilidad entre las normas AA 1000 e ISO 26000.

Global Reporting Initiative (GRI). Creada por CERES y el PNUMA, ofrece directrices para la elaboración y comunicación de memorias de RSE, abarcando impactos económicos, sociales y ambientales. Su marco, actualmente en su tercera versión (G3), se basa en cuatro principios: materialidad, participación de los grupos de interés, contexto de sostenibilidad y exhaustividad.

La GRI proporciona indicadores específicos en áreas económicas, ambientales y sociales, y permite categorización de informes según su nivel de cumplimiento y auditoría. La GRI promueve la transparencia y puede combinarse con otras normas como el Pacto Mundial y la AA1000.

AA1000 AccountAbility. Creada por el Instituto *AccountAbility*, busca ayudar a las organizaciones a ser más responsables y sostenibles. Está compuesta por la norma de Principios de AccountAbility (AA1000APS), la norma de Aseguramiento de Sostenibilidad (AA1000AS) y la norma de Compromiso con los Grupos de Interés (AA1000SES).

Los principios de inclusividad, relevancia y capacidad de respuesta forman el núcleo de estas normas, promoviendo la participación de los grupos de interés y la gestión responsable de los impactos sociales, ambientales y económicos. La norma AA1000AS proporciona una metodología para evaluar la adherencia a estos principios y fortalecer la credibilidad de los informes de sostenibilidad. Las normas AA1000 son compatibles con otras iniciativas, como la ISO 26000, y están en constante desarrollo con la participación de diversos grupos de interés.

La Norma SGE 21. Es un sistema de gestión ética y socialmente responsable certificable desarrollado por Forética en 1999. La última revisión fue en 2008, con un proceso de actualización continuo. Define nueve áreas de gestión, incluyendo alta dirección, clientes, proveedores, personal, entorno social y ambiental, entre otros.

Requiere compromiso con la integración en la estrategia de la organización, diálogo con grupos de interés y transparencia. Es el primer sistema en permitir certificación voluntaria, basada en compromisos de sostenibilidad económica, social y ambiental, y aplicación de valores éticos. Puede aplicarse a toda la empresa o unidades de negocio y se integra con sistemas de gestión como calidad, medio ambiente y prevención de riesgos laborales.

Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria. Las organizaciones sujetas a esta Ley incorporarán en sus informes de gestión, el balance social que acreditará el nivel de cumplimiento de los principios y sus objetivos sociales, en cuanto a la preservación de su identidad, su incidencia en el desarrollo social y comunitario, impacto ambiental, educativo y cultural.

1.3.2. Modelo de Triple Resultado de la Responsabilidad Social Empresarial

Para García (2015), el TBL es un término usado para tratar de identificar una serie de valores en su conjunto, inversiones y procesos que la empresa debe llevar a cabo para minimizar cualquier resultado no deseado con origen en el desarrollo de su actividad y para crear valor económico, social y medioambiental.

Por tanto, el término triple resultado se refiere a la base de medida que debe ser utilizada por las empresas con la finalidad de proporcionar información de sus actuaciones económicas, sociales y medioambientales de acuerdo con determinados parámetros. En la concepción de la TBL existen tres líneas que representan la sociedad, la economía y el medioambiente. La sociedad depende de la economía y ésta a su vez del ecosistema global cuya salud está representada en la última línea del TBL. (p.67)

1.4. Desarrollo Sostenible y la Responsabilidad Social Empresarial

La Responsabilidad Social Empresarial (RSE) y el Desarrollo Sostenible (ODS) son herramientas efectivas para mejorar el modelo productivo de una empresa al integrar

criterios de eficiencia, sostenibilidad y prosperidad, junto con valores como diversidad, igualdad de oportunidades y respeto. Estudios muestran que avanzar en políticas de RSE aumenta la productividad y los resultados.

La RSE contribuye directamente al Desarrollo Sostenible, beneficiando a las empresas, la sociedad y el medio ambiente al mejorar la calidad de los productos y servicios, promover el progreso social, aumentar la satisfacción del cliente y la lealtad, impulsar prácticas de RSE entre los proveedores, incrementar la productividad y rentabilidad, crear conciencia sobre los impactos ambientales y promover un medio ambiente sostenible. Además, fortalece relaciones con instituciones y fomenta la innovación y eficiencia. (Becerra y Montenegro, 2020)

1.5. Cooperativas de Ahorro y Crédito

1.5.1. Definición y Características

De acuerdo con el *Cooperative Development Institute* (2024), una cooperativa es una organización creada y controlada democráticamente por sus miembros para el beneficio mutuo al permitir que las personas trabajen en conjunto para crear un negocio viable y al mismo tiempo crean beneficio a la comunidad al generar fuentes de trabajo.

De acuerdo con la Ley de Cooperativas Nacional, Artículo 1,

Las cooperativas son sociedades de derecho privado, formadas por personas naturales o jurídicas que, sin perseguir finalidades de lucro, tienen por objetivo planificar y realizar actividades o trabajos de beneficio social o colectivo, a través de una empresa manejada en común y formada con la aportación económica, intelectual y moral de sus miembros.

Las mismas están regidas por la Ley, Reglamento General y los principios universales de cooperativismo. El Consejo de Vigilancia es el organismo fiscalizador y controlador de la cooperativa.

1.5.2. Principios Cooperativos

- Membresía voluntaria y abierta
- Control democrático de los miembros
- Participación Económica de los Miembros
- Autonomía e Independencia
- Educación, formación e información
- Cooperación entre Cooperativas
- Preocupación por la comunidad

1.5.3. Impacto en la Comunidad

Las cooperativas tienen un impacto positivo en la economía local al generar empleo y mantener el empleo en la comunidad, ya que los miembros de la cooperativa son dueños y trabajadores a la vez. Además, las cooperativas pueden ser una alternativa atractiva para la inversión y el financiamiento, ya que se centran en la comunidad y se orientan a la satisfacción de necesidades locales.

A su vez, las cooperativas también pueden fomentar la sostenibilidad económica y medioambiental a través de la adopción de prácticas empresariales responsables y la promoción de la economía circular y la integración social. (Confederación de Cooperativas de Colombia [Confecoop], 2023)

Capítulo II

2. Desarrollo de Resultados

2.1. Diagnóstico Situacional de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Riobamba Ltda.”

2.1.1. Ubicación Geográfica de la Empresa

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “Riobamba Ltda.”, cuenta con 14 Oficinas Operativas y 1 Oficina Administrativa, distribuidas en las provincias de Chimborazo, Azuay y Pichincha. La Oficina Administrativa está ubicada en la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo, en la intersección de las calles Av. 9 de octubre y 24 de mayo.

En la provincia de Chimborazo, la cooperativa cuenta con nueve oficinas operativas, de las cuales cinco se encuentran en la ciudad de Riobamba, y las demás distribuidas en las siguientes ciudades: Guano, Alausí, Cumandá y Chunchi. En la Provincia del Azuay, la Cooperativa dispone de dos oficinas operativas en la ciudad de y en Pichincha cuenta con tres oficinas en la ciudad de Quito.

El mercado objetivo de la cooperativa lo integran pequeños y medianos empresarios, agricultores, artesanos y emprendedores, residentes en las diferentes provincias del país y su área de mayor influencia es la sierra centro del país.

Los principales competidores de la Cooperativa pertenecen al segmento 1 y son las siguientes:

- Juventud Ecuatoriana Progresista Limitada, es la cooperativa más grande del país, con sede en Cuenca.
- Cooperativa de la Policía Nacional Limitada y 29 de octubre Ltda., ambas con sede en la ciudad de Quito.
- Fernando Daquilema Limitada, con su oficina matriz en Riobamba.

2.1.2. Cronológico/ Histórico

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “Riobamba Ltda.”, se fundó bajo los principios y valores cooperativistas un 12 de octubre de 1978. Comenzó sus operaciones en una pequeña oficina ubicada en las calles Primera Constituyente y Juan Montalvo, frente a la plaza Román, donde hoy se encuentra el Consejo Provincial de Chimborazo.

A finales de 1984, debido a una serie de inconvenientes administrativos y mal manejo del dinero depositado por alrededor de 1,200 socios, la cooperativa fue intervenida por parte del Ministerio de Bienestar Social, en donde el Lic. Pedro Morales quien en ese entonces se desempeñaba como subdirector de Cooperativas de la Zona Centro-Oriente, fue nombrado interventor. Durante 1985, la cooperativa pasó por diversas etapas que culminaron en su “renacimiento”, gracias al arduo trabajo del Lic. Pedro Morales quien reconstruyó todo lo afectado, por lo cual, posteriormente fue nombrado gerente de la cooperativa, en abril de 1986.

En los años posteriores, la cooperativa continuó su proceso de expansión y crecimiento, inaugurando nuevas sucursales en la provincia de Chimborazo, Pichincha y Azuay. Con el tiempo se convirtió en un referente del Sistema Financiero Popular y Solidario, demostrando de manera constante un avance favorable en su desarrollo.

En los últimos cinco años, ha experimentado un notable crecimiento económico, aumentando sus activos un 45,32 %, lo que representa alrededor de 155 millones de dólares aproximadamente, igualmente el pasivo y patrimonio tuvieron un crecimiento sustancial durante el período analizado, lo que indica un buen desarrollo sostenible y el fortalecimiento del sector cooperativo de la región. (Ver detalle en Tabla 4)

Tabla 4 *Evolución Financieros de los Últimos cinco años de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Riobamba Ltda.”*

Cuentas	Año-2019	Año-2023	Variación	%
	Millones	Millones	Millones	
Activos	\$342,00	\$497,22	\$155.06	45.32%
Pasivos	\$282,7	\$410,01	\$127,29	45.03%
Patrimonio	\$51,9	\$87.21	\$27,87	46.97%

Nota. Tomada de Memoria Institucional Año 2019 – 2023.

La trayectoria de la cooperativa durante todos estos años le ha permitido consolidarse como una de las mejores del centro del país, convirtiéndola en un referente del Sistema Financiero Popular y Solidario en el Ecuador, con más de 160 mil familias asociadas.

2.1.3. Situación Actual de la Planificación Estratégica.

La Cooperativa “Riobamba Ltda.”, presenta cada año su memoria institucional, donde se presentan a los asambleístas, socios y público en general los resultados alcanzados durante el último ciclo económico. Este documento no solo incluye los resultados financieros sino también los logros obtenidos por las diferentes áreas administrativas, por consiguiente, se contempla a la planificación estratégica como parte de esta. Por lo tanto, la información que se expondrá a continuación corresponde al ciclo económico del año 2023.

La misión de la institución es, impulsar la calidad de vida de nuestros socios con soluciones financieras innovadoras, con talento humano comprometido para el desarrollo de la Economía Popular y Solidaria. (Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda., 2023)

La visión, es consolidarnos como una institución financiera referente del Sistema Cooperativo Nacional, que genere Inclusión Financiera de nuevos sectores sociales y desarrollo sostenible. (Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda., 2023)

Al igual que la misión y visión, los valores institucionales juegan un papel importante en la cultura de la organización sobre la que se toman las mejores decisiones en base a la ética y beneficio de los involucrados. (Ver detalle en Tabla 5)

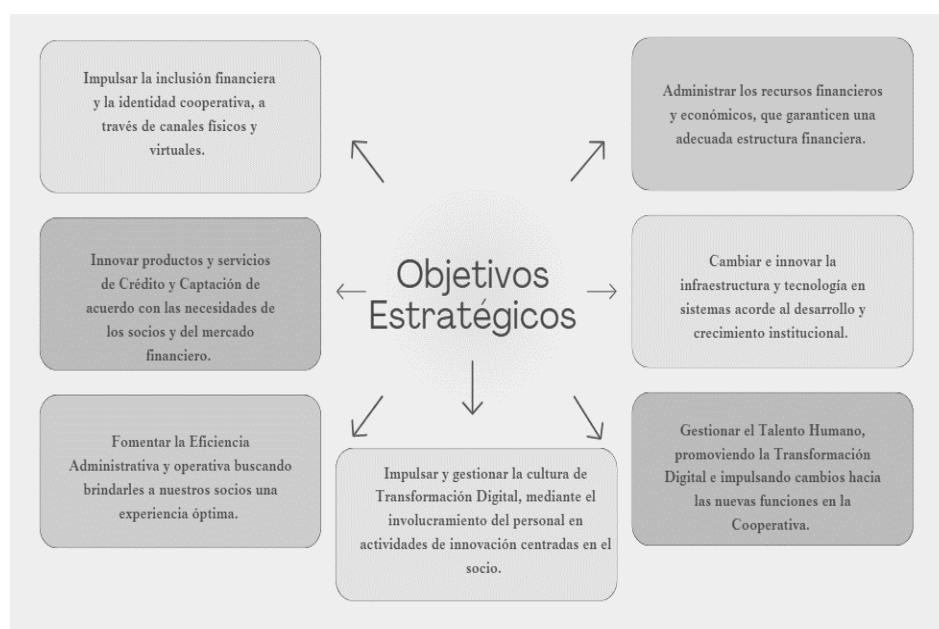
Tabla 5 *Valores Institucionales de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Riobamba Ltda.”*

- | | |
|-----------------------|----------------------------------------------|
| • Solidaridad | • Relación de apoyo mutuo. |
| • Transparencia | • Información clara, veraz y oportuna. |
| • Honestidad | • Conducta decente. |
| • Compromiso Social | • Socorro y cooperación con la colectividad. |
| • Equidad | • Justicia según el grado de aporte. |
| • Trabajo Cooperativo | • Colaboración a los demás. |

Nota. Información obtenida de Memoria Institucional Año 2023

Por otro lado, los objetivos estratégicos proyectados por la cooperativa para el año 2023 obtuvieron un cumplimiento del 90.81%, por lo que son clave fundamental para el desarrollo óptimo de las actividades de la institución, sobre las cuales se encuentra la base para muchas de las decisiones. (Ver detalle en Figura 3)

Figura 3 *Objetivos Estratégicos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Riobamba Ltda.”*



Nota. Los objetivos estratégicos se obtuvieron de Memoria Institucional Año 2023

La estrategia planteada por la COAC “Riobamba Ltda.”, busca impulsar la inclusión financiera y la esencia cooperativa, por medio de la innovación de productos, servicios y canales centrados en la experiencia al cliente para alcanzar el desarrollo sostenible. (Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda., 2023)

2.1.4. Tamaño de la Empresa / Emplazamiento

La COAC “Riobamba Ltda.”, pertenece al segmento 1 de cooperativas, siendo la decimocuarta cooperativa más grande del país, con aproximadamente 500 millones de dólares en activos. A diciembre del 2023, contaba con 242 colaboradores distribuidos en las diferentes oficinas.

La estructura organizacional se divide en varios niveles jerárquicos:

- Nivel Gerencia: Integrado por la gerencia general.
- Nivel de dirección: Dirección en transformación digital y Dirección de personas
- Nivel Subgerencia: conformado por subgerencia de Productos, Canales, Tecnología, Operaciones y Financiero Administrativa.
- Nivel Jefatura: departamentos de crédito y cobranzas, servicios de valor agregado, departamento de agencias, canales alternos, soporte y desarrollo, back Office, tesorería.
- Nivel Coordinador: unidad de captación, de mercado, de seguridad y comunicaciones, de productos, experiencia del cliente, visado de productos, administración y contabilidad.

(Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda., 2020)

2.1.5. Situación del Mercado (Oferta y la Demanda) Actual

El sector Financiero Popular y Solidario según datos obtenidos de la SEPS a diciembre del 2023 cuenta con 404 cooperativas y 4 mutualistas, con aproximadamente 7 millones

de socios y clientes. Las entidades del SFPS mantienen 6.027 puntos de atención, es decir, 4,6 puntos de acceso por cada 10.000 habitantes, el 95 % de los cantones cuentan con al menos un punto de atención.

Por su lado, la cooperativa, mantiene una participación en el mercado del 2,32%, en donde la JEP es la cooperativa más grande del país abarcando el 15.29% del total de los activos de las 45 cooperativas del segmento. (SEPS, 2023)

2.1.6. Líneas de Productos y Servicios de la Empresa

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “Riobamba Ltda.”, ofrece a sus socios una gran variedad de productos y servicios para satisfacer las necesidades financieras y sociales de estos. La cuenta de ahorros, se pueden aperturar con un valor de \$10,00 como cliente mínimo y para ser socio con \$90, de los cuales \$80 se destinan a certificados de aportación; los beneficios que se obtiene al ser socio de la cooperativa son los siguientes: cuatro consultas médicas gratuitas, acceso directo créditos, participación en las rifas y un seguro exequial en caso de fallecimiento del titular de la cuenta. (Ver detalle en Tabla 6)

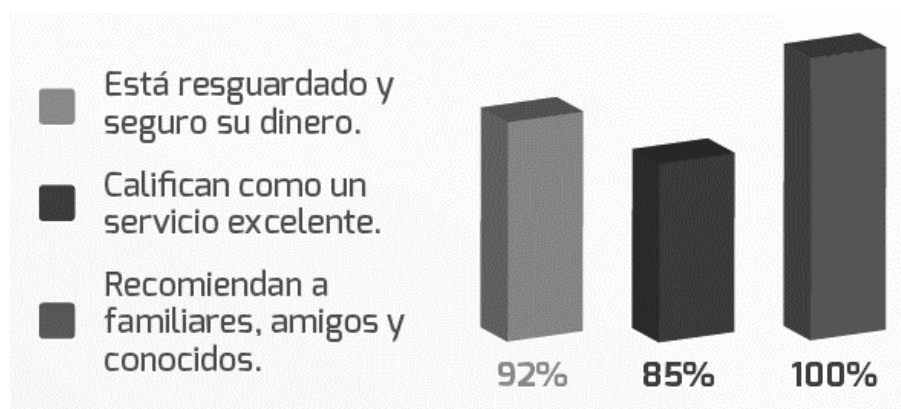
Tabla 6 *Productos y servicios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Riobamba Ltda.”*

Captaciones	Cuentas de Ahorro Normal Cuentas de Ahorro Infantil Cuenta de Ahorro Programado Depósito a Plazo Fijo
Créditos	Crédito Productivo PYME Crédito de Consumo Crédito Inmobiliario Microcrédito
Servicios	Contact Center Banca Móvil Tarjetas de débito Página Web

Nota. Información adquirida en Cooperativa de Ahorro y Crédito “Riobamba Ltda.”

El nivel de satisfacción del cliente de la cooperativa es del 100% en cuanto a si estos la recomendarían a familiares, amigos y conocidos, el 92% corresponde a la seguridad de que su dinero está resguardado y seguro, y por último el 85% de los clientes califican con un excelente servicio. (Ver detalle en Figura 4)

Figura 4 *Nivel de Satisfacción de los Socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Riobamba Ltda.”*

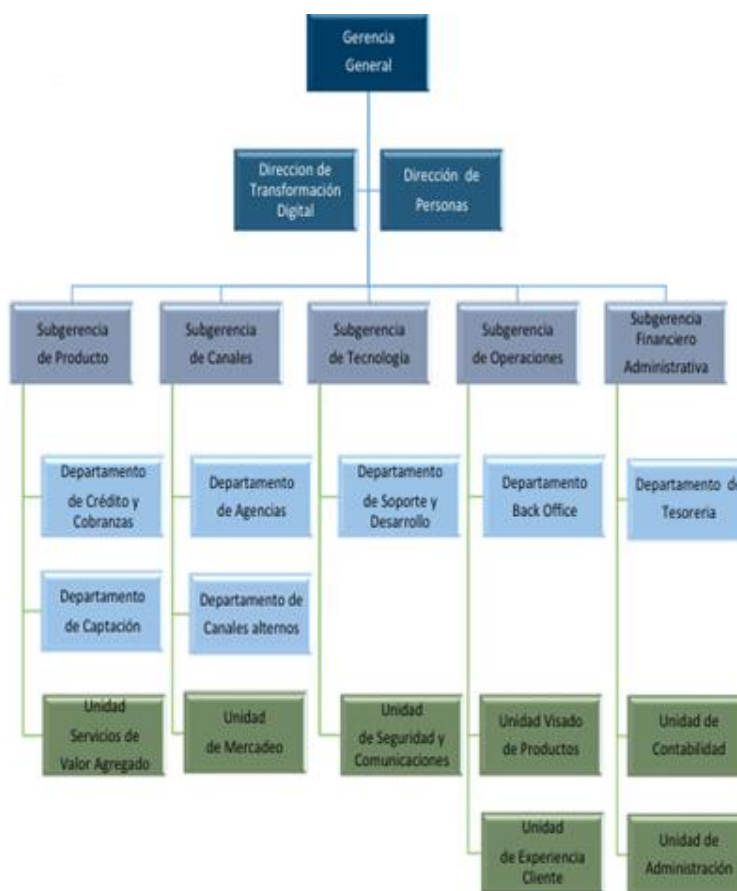


Nota. El gráfico de nivel de satisfacción de los socios se obtuvo Memoria Institucional Año 2023

2.1.7. Estructura Organizacional

La estructura organizacional de la cooperativa está en un proceso de reestructuración, modificación del organigrama y del manual de funciones, motivo por el cual no se encuentra aún aprobada la nueva estructura organizacional, en consecuencia, no se puede acceder a información específica sobre las actividades y responsabilidades que tiene cada colaborador en la institución. (Ver detalle en Figura 5)

Figura 5 *Estructura organizacional de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Riobamba Ltda.”*



Nota. La estructura organizacional muestra por colores los diferentes niveles jerárquicos de poder que se maneja dentro de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Riobamba Ltda.”, se obtuvieron de documentos internos Estructura Organizacional.

2.1.8. Situación Actual Económica / Financiera

Al cierre del ejercicio económico del año 2023 la Cooperativa, presentó los siguientes resultados en las principales cuentas que integran la estructura financiera institucional.

(Ver detalle en Tabla 7)

Tabla 7 Resultados de la estructura financiera institucional de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Riobamba Ltda.”

Cuenta	Año 2022 Millones	Año 2023 Millones	Variación Millones	%
--------	----------------------	----------------------	--------------------	---

Activos	\$454.42	\$497.22	\$42.80	9%
Pasivos	\$375.96	\$410.01	\$34.05	9%
Patrimonio	\$78.46	\$87.21	\$8.75	11%

Nota. Información adquirida en Memoria Institucional Año 2023

Los activos crecieron un 9% respecto al 2022, siendo la cartera de crédito el activo más importante, con un crecimiento de 12,29 % alcanzando una participación de 72,94%. El microcrédito es el principal producto y representan el 68,35 %. Los pasivos tuvieron un comportamiento similar, con un incremento del 9%. La principal cuenta que compone los pasivos son las obligaciones con el público, que representa el 94.58% del total, predominando las captaciones a plazo. Por último, el patrimonio registró un crecimiento del 11,5%, siendo las principales cuentas las reservas y el capital social, con una participación del 63.16% y 38.37% respectivamente.

En cuanto al estado de resultados, se puede observar un crecimiento positivo de aproximadamente \$6,3 millones, lo cual nos indica una gestión eficiente en la generación de ingreso, permitiendo cubrir costos financieros, gastos operativos, provisiones e impuestos. (Ver detalle en Tabla 8)

Tabla 8 Estado de Resultados de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Riobamba Ltda.”

Descripción	Millones \$
Interés y descuentos ganados	55.759.351
Intereses causados	2432.754.064
Margen Neto de Interés	31.005.287
Ingreso por servicios	169.529
Utilidades financieras	607.089
Margen Bruto Financiero	31.781.905
Provisiones	4.355.392
Margen Neto Financiero	27.426.514
Gastos de Operaciones	17.266.667

Margen de Intermediación	10.159.846
Margen Operacional	10.159.846
Otros Ingresos	850.475
Otros gastos y pérdidas	209.923
Ganancias Antes de Impuestos	10.800.399
Impuestos y participación a empleados	4.434.026
Resultados del ejercicio	6.399.373

Nota. Figura obtenida de Memoria Institucional Año 2023

Por último, el flujo de efectivo refleja la variación del efectivo en el periodo de análisis. Según los datos obtenidos del estado de Flujos de Efectivo al 31 de diciembre de 2023, podemos observar lo siguiente:

- Las actividades operativas muestran un saldo negativo de \$13,190,975, lo que indica que la cooperativa no está generando suficiente efectivo para cubrir los costos operativos.
- Las actividades de inversión presentan un flujo negativo de \$3,493,794, ya que la cooperativa invierte principalmente en activos fijos.
- Las actividades de financiamiento mantienen un flujo positivo de 4,447,703, gracias a las fuentes de financiamiento externas, tanto nacionales como internacionales, y al fondeo propio generado por la captación de los ahorros de los socios.

Además, los indicadores financieros, son fundamentales para evaluar la capacidad financiera de la cooperativa en la ejecución de sus operaciones de intermediación y administrativas. (Ver detalle en Tabla 9)

Tabla 9 *Indicadores Financieros de la Cooperativa*

Indicador	Año 2023	Promedio del Sistema 2023
Morosidad	3.29%	7.6%
Cobertura	162.43%	102.96%

Solvencia	21.43%	16.29%
ROA	1.28%	0.50%
ROE	7.87%	4.23%
Liquidez	14.37%	26.39%

Nota. Información obtenida de Memoria Institucional Año 2023

Con la evaluación de estos indicadores, se evidencia que la tasa de morosidad ha sido inferior al promedio del sistema y además mantiene una cobertura de 162.43 %. Esto refleja un manejo eficiente de los recursos, una administración efectiva y una sólida posición financiera.

2.2. Análisis del Entorno Interno y Externo de la Empresa

Para el desarrollo de resultado del segundo donde se busca realizar un análisis interno y externo, para conocer la situación real de la cooperativa dentro de las dimensiones de las RSE, se utilizará la matriz FODA, un análisis PESTAL, las 7PS del marketing, análisis de contenido del balance general y entrevistas.

2.2.1. Matriz FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas)

Para el análisis interno y externo usaremos diferentes matrices que nos permitirán evaluar cómo se encuentra la cooperativa. Empezaremos con el FODA, que nos permite observar las fortalezas y debilidades como factores internos y las oportunidades y amenazas como factores externos. (Ver detalle en Tabla 10)

Tabla 10 *Matriz FODA de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Riobamba Ltda.”*

Interno	FORTALEZAS	DEBILIDADES
----------------	-------------------	--------------------

<p>F1. La Cooperativa cuenta con una amplia trayectoria en el mercado financiero, creando lazos con la comunidad y confianza en sus socios.</p> <p>F2. Mantiene un personal joven y comprometido, que desempeña su trabajo profesionalmente (estabilidad laboral).</p> <p>F3. Las Oficinas operativas tienen una ubicación estratégica en las ciudades donde están establecidas.</p> <p>F4. Convenios con gremios, autoridades, instituciones locales y con la comunidad.</p>	<p>D1. Existen limitaciones en cuanto a tecnología y procesos, lo que dificulta su capacidad para adaptarse a los cambios.</p> <p>D2. La comunicación interna puede mejorar para facilitar la coordinación eficiente entre las oficinas y departamentos administrativos.</p> <p>D3. No se cuenta con un plan integral de capacitación a los colaboradores.</p> <p>D4. Carencia de una estructura organizacional definida.</p>
-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Externo	OPORTUNIDADES	AMENZAS
	<p>O1. Ecuador es un país con un mercado financiero en crecimiento, lo que permite la competitividad en el mercado.</p> <p>O2. Desarrollo e integración de nuevas tecnologías financieras para mejorar la eficiencia y accesibilidad.</p> <p>O3. Creciente demanda de productos financieros que integren criterios ambientales y sociales.</p> <p>O4. Expansión hacia áreas geográficas subatendidas.</p>	<p>A1. La creación de nuevas Cooperativas y su rápida expansión en el mercado.</p> <p>A2. El clima político y económico en el país, que dificulta la confianza de los clientes en el ahorro a futuro.</p> <p>A3. El crimen y narcotráfico que se encuentra en auge en el país, dificultando así los intercambios mercantiles y su reflejo en el sistema financiero.</p> <p>A4. Existencia de organizaciones cibercriminales, que afectan a la seguridad en las transacciones.</p>

Nota. Matriz FODA de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Riobamba Ltda.”,

elaborado por Barba, V., Benítez, D. (2024), Evaluación del Impacto de la Gestión de la Gerencia en la Responsabilidad Social Empresarial: Caso Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda.

El análisis de la matriz FODA de la Cooperativa refleja el estado de la organización, e identifica sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Entre sus principales fortalezas se destacan la amplia trayectoria en el mercado financiero con 46 años, la estabilidad laboral de su personal, siendo este joven y comprometido con la misión y visión, la ubicación estratégica de sus oficinas operativas en cada una de las

ciudades donde se ha expandido y los convenios establecidos con diversas instituciones. Estas fortalezas le permiten mantener la confianza de sus socios y una presencia significativa en el mercado.

Sin embargo, la Cooperativa enfrenta varias debilidades que podrían limitar su eficiencia y adaptación a las exigencias del mercado actual. La falta de tecnología avanzada que perjudica que los procesos sean eficientes, la necesidad de mejorar la comunicación interna al no tener claridad de la jerarquía, la ausencia de un plan integral de capacitación para los colaboradores y la carencia de una estructura organizacional definida, son áreas críticas que requieren atención para mejorar su competitividad.

En cuanto a las oportunidades, el mercado financiero en crecimiento de Ecuador ofrece un entorno positivo para la expansión y la implementación de nuevas tecnologías financieras que faciliten los procesos internos. Existe una creciente demanda de productos financieros que integren criterios ambientales y sociales y la posibilidad de expandirse hacia áreas geográficas subatendidas también representan oportunidades significativas para la Cooperativa.

No obstante, las amenazas externas, como la rápida expansión de nuevas Cooperativas, el clima político y económico inestable, el incremento del crimen y narcotráfico, y las actividades de organizaciones cibercriminales, representan desafíos considerables. Estos factores pueden afectar la confianza de los clientes y la seguridad en las transacciones, lo que podría impactar negativamente en el crecimiento y sostenibilidad de la Cooperativa.

En resumen, mientras que la Cooperativa posee fortalezas que le otorgan una posición sólida en el mercado, debe abordar sus debilidades internas y estar atenta a las oportunidades y amenazas externas para asegurar su crecimiento y sostenibilidad a largo plazo.

2.2.2. Análisis del Entorno Estratégico Empresarial PESTAL (Político, Económico, Social, Tecnológico, Ambiental y Legal)

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “Riobamba Ltda.”, como entidad financiera en Ecuador, se enfrenta a un entorno complejo y dinámico que abarca aspectos políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y legales. Este análisis PESTAL busca entender cómo estos factores externos impactan en su operación de procesos, estrategias y relación con sus socios y el mercado financiero. Desde las regulaciones gubernamentales hasta las tendencias tecnológicas y sociales, cada aspecto puede influir en la posición y el éxito de la cooperativa, como se observa a continuación.

Entorno Político. El contexto político, Ecuador, con el nuevo presidente ha generado grandes expectativas entre la población, que espera una política orientada hacia un crecimiento económico estable. Se anticipa que el país se tornará más atractivo para la inversión extranjera, fomentando la creación de nuevas industrias y empleo, lo cual podría reducir significativamente el Riesgo País.

Ecuador ha mostrado un compromiso continuo con la estabilidad y la sostenibilidad. Esto se refleja en políticas gubernamentales que aseguran el derecho al trabajo y a la industria, brindando estabilidad jurídica, social, económica, de salud y laboral. A nivel internacional, Ecuador es signatario del Acuerdo de París desde 2015 y ratificó su compromiso en el año 2017, presentando su Contribución a Nivel Nacional (NDC) en 2019 con políticas para la reducción de gases de efecto invernadero.

Por otro lado, factores como la estabilidad económica, la transparencia en la gestión pública y la lucha contra la corrupción pueden influir en el clima empresarial y la confianza de los inversores en el país. A pesar de estos esfuerzos, la realidad actual de Ecuador presenta desafíos significativos. El aumento de la violencia y el terrorismo ha incrementado el Riesgo País, afectando la seguridad.

Entorno Económico. Uno de los factores económicos clave es la estabilidad macroeconómica del país, incluyendo la tasa de inflación donde para agosto de 2023 fue del 0.50%, con una variación anual del 2.56%, el crecimiento del Producto Interno Bruto (PIB) en 2023, el PIB de Ecuador creció un 2.4%, una desaceleración significativa respecto al 6.2% alcanzado en 2022 y la política monetaria que en la actualidad mantiene el dólar estadounidense como moneda utilizada dentro del territorio.

Estos indicadores impactan directamente en la disponibilidad de recursos financieros, el poder adquisitivo de los socios y la viabilidad de otorgar créditos. Por otro lado, al 16 de mayo del 2024, el indicador de Riesgo País se situó en 1242 puntos, según datos del Banco Central del Ecuador (BCE), reflejando un ambiente político, social y económico muy inestable

Otro aspecto relevante es la situación del mercado financiero y la competencia en el sector. Se debe evaluar el nivel de competencia, las tasas de interés del mercado que, para mayo de 2024, Ecuador aumentó sus tipos de interés en 0.25 puntos, desde el 10.87% hasta el 11.12% anual, y las oportunidades de crecimiento. Además, factores externos como la volatilidad de los precios de los *commodities*.

De esta forma, cuando la mayor volatilidad del precio de los bienes importados se traslada a los precios internos, genera como resultado una mayor volatilidad de la inflación de precios al consumidor. Especialmente aquellos en los que Ecuador tiene un interés significativo, como el petróleo, pueden influir en la estabilidad económica del país y, por ende, en la situación financiera de la cooperativa.

La política fiscal y tributaria también es un punto por considerar. Cambios en las tasas impositivas, como el impuesto a la renta que, para las personas naturales, se aplican diferentes tarifas progresivas, que van desde el 0% hasta el 35%. Mientras que, para las personas jurídicas, la tasa general es del 25% sobre la base imponible.

También los beneficios fiscales o incentivos para la inversión pueden impactar la rentabilidad de la cooperativa y su capacidad para ofrecer servicios financieros competitivos. Además, la situación laboral y los costos asociados al empleo, como salarios y beneficios sociales, son aspectos que influyen en la estructura de costos de la cooperativa.

Entorno Social. Uno de los aspectos más relevantes para las entidades financieras es el nivel de desarrollo humano y bienestar social en la región donde se encuentra la institución. Esto incluye indicadores como la educación, la salud, el acceso a servicios básicos y la calidad de vida de los habitantes, además de la diversidad y la inclusión social. Las cooperativas deben evaluar cómo se involucra con diferentes grupos de la sociedad, incluyendo poblaciones vulnerables, minorías étnicas, personas con discapacidades y otros sectores que puedan requerir atención especial en términos de inclusión financiera y social.

También se abarca temas como la responsabilidad social empresarial. Donde se debe evaluar sus prácticas empresariales en términos de sostenibilidad para la empresa, ética empresarial para los colaboradores y socios, apoyo a la comunidad local con proyectos de integración y preservación del medio ambiente.

Por otro lado, la percepción pública, la reputación, la imagen y la confianza que la comunidad y los socios tienen en las cooperativas son aspectos cruciales para su éxito y crecimiento sostenible. Factores como la transparencia en la gestión, la comunicación efectiva con los socios y la participación en actividades comunitarias son elementos que pueden impactar positivamente en la percepción social de la cooperativa.

Entorno Tecnológico. En el contexto tecnológico, las entidades financieras se encuentran inmersa en un entorno financiero cada vez más digitalizado. La adopción de tecnologías financieras (FINTECH) ha permitido la oferta de servicios en línea, como

apertura de cuentas, transferencias electrónicas y pagos móviles, mejorando la accesibilidad y experiencia para sus miembros. La ciberseguridad es prioritaria, con medidas robustas para proteger datos confidenciales y evitar vulnerabilidades.

La automatización de procesos, apoyada en *software* avanzado y herramientas de IA, impulsan la eficiencia operativa y mejora la toma de decisiones estratégicas. La infraestructura tecnológica y el acceso a internet siguen siendo desafíos, especialmente en áreas rurales, requiriendo estrategias de mejora de conectividad.

Entorno Ambiental. El entorno ambiental es crucial dada la creciente importancia de la sostenibilidad y la responsabilidad ambiental en el sector financiero. La cooperativa debe enfrentar desafíos como el impacto ambiental de sus operaciones, la resiliencia ante el cambio climático y el cumplimiento de regulaciones ambientales. Es necesario evaluar y adoptar prácticas eco amigables, promoviendo el uso eficiente de recursos y la inversión en proyectos sostenibles.

Entorno Legal. En el análisis legal plantea el cumplimiento de las regulaciones y leyes vigentes en el sector financiero y bancario ecuatoriano. Esto incluye normativas relacionadas con la apertura y operación de cuentas, préstamos y créditos, tasas de interés, reservas obligatorias, y protección al consumidor financiero. Es esencial mantenerse actualizado y cumplir con las disposiciones legales para evitar sanciones y riesgos legales.

La legislación nacional cooperativa de Ecuador es la normativa que reglamenta a las cooperativas, se encuentra contenida en varios cuerpos legales, siendo el principal la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria – LOEPS, expedida mediante publicación en el Registro Oficial número 444 de 10 de mayo del 2011 y reformada por última vez el 23 de octubre de 2018.

También se encuentran reguladas por el Código Orgánico Monetario y Financiero, expedido en el Segundo Suplemento del Registro Oficial número 332, del 12 de septiembre del 2014 y de la cual la última reforma realizada fue el 21 de agosto del 2018.

La gestión adecuada de la información personal y financiera de los socios y clientes es fundamental. Las cooperativas deben cumplir con la Ley Orgánica de Protección de Datos Personales, garantizando la confidencialidad y seguridad de la información, y obteniendo el consentimiento adecuado para el uso y tratamiento de datos personales.

En el ámbito laboral, las cooperativas deben cumplir con las leyes laborales ecuatorianas, que es el Código de Trabajo, incluyendo normativas sobre contratación, salarios, jornadas laborales, seguridad y salud ocupacional, así como el cumplimiento de las obligaciones en materia de seguridad social para sus empleados.

Además, las cooperativas están sujetas a la Ley Orgánica de Prevención y Erradicación del Delito de Lavado de Activos y del Financiamiento de Delitos, las cuales implican la implementación de políticas, procedimientos y controles internos para detectar, prevenir y reportar operaciones sospechosas. El cumplimiento de estas normativas es crucial para mantener la integridad y reputación de la cooperativa.

2.2.3. Análisis de las 7P's del Marketing

El análisis de las 7P's es una herramienta que ayuda a que las empresas puedan desarrollar estrategias de marketing más completas y efectivas, considerando diferentes aspectos como: producto, precio, plaza, promoción, personas, procesos y evidencia física. Los cuales se desarrollan a continuación, tomando en cuenta la realidad actual de la institución:

Producto. La cooperativa ofrece una amplia gama de productos y servicios financieros diseñados para satisfacer las necesidades de sus socios. Sin embargo, es

importante implementar nuevos productos y servicios que se centren en nuevos sectores de interés social. Por ejemplo, se podría implementar créditos verdes para promover la protección del medio ambiente y también ofrecer créditos dirigidos a mujeres emprendedoras para promover la equidad de género.

Además, se debe innovar en tecnología para ofrecer servicios en línea, como la apertura de cuentas de ahorro y depósitos a plazo fijo. También es importante mejorar la aplicación móvil (Riomovil), ya que es una herramienta utilizada diariamente para realizar diferentes transacciones como pagos y transferencias, especialmente por los segmentos de mercado más jóvenes.

Precio. Las tasas pasivas y activas de la cooperativa están a la par con las que ofrecen la competencia. No obstante, se podría implementar tasas de crédito preferenciales para nuevos productos que estén enfocados al beneficio de sectores estratégicos del mercado.

Los costos de los servicios financieros y no financieros, tales como transferencias interbancarias, certificados, estados de cuenta, entre otros; no sobrepasan los cargos máximos establecidos por la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera.

Plaza. Actualmente, la cooperativa cuenta con 14 oficinas operativas distribuidas en tres provincias del país. Sin embargo, se debe considerar la apertura de nuevas sucursales en diferentes ciudades del país para alcanzar más segmentos de mercados y ampliar la disponibilidad de los servicios que ofrece.

Además, se debe mejorar la página web, para poder establecer oficinas virtuales que permitan a los socios realizar transacciones de manera más sencilla desde cualquier lugar, tanto dentro como fuera del país. Igualmente, se debe optimizar y ampliar la red de cajeros automáticos para garantizar una mayor accesibilidad.

Promoción. Las redes sociales son importantes para promocionar los productos y servicios que ofrece la cooperativa, actualmente mantiene cuentas en Facebook, Instagram, TikTok, YouTube y la página web, en donde se realizan publicaciones de actividades con socios, sorteos, promoción de servicios y productos e información relevante.

Sin embargo, es importante aumentar la frecuencia de publicaciones y actividad en las diferentes redes sociales, ya que son un medio importante de publicidad y ofrecen una vía efectiva para alcanzar nuevos segmentos de mercado que la cooperativa debería explorar.

Personas. La cooperativa cuenta con personal joven y profesional comprometido con la institución y con brindar una excelente atención a los socios. Por lo que se debería implementar un plan de capacitación para todo el personal en donde se aborden diversos temas como atención al cliente, resolución de conflictos, liderazgo, situación económica del país, entre otros.

Además, se debe establecer un canal de comunicación abierto y horizontal entre todos los colaboradores de la cooperativa, en donde se comunique de manera oportuna información importante para mantener una comunicación efectiva.

Procesos. Se deben automatizar los procesos mediante nuevas tecnologías para así poder reducir costos y el tiempo de espera de los socios en sus requerimientos. También implementar un sistema de gestión documental que permita la digitalización y almacenamiento seguro de documentos, para así facilitar el acceso y la búsqueda de información.

Adicionalmente, se debe considerar la implementación de un sistema de capacitaciones constantes en línea, para aumentar la eficiencia operativa y la calidad de los productos y servicios.

Evidencia Física. La cooperativa cuenta con espacios adecuados para llevar a cabo las actividades diarias y brindar una atención personalizada a sus socios. Sin embargo, existe una oportunidad de mejora al considerar la modernización de las sucursales con tecnología más avanzada, lo que representaría un paso decisivo hacia la mejora de la experiencia del cliente y la eficiencia operativa.

Además, considerando el compromiso que tiene la cooperativa con la transparencia y educación financiera, se podría desarrollar materiales informativos claros y accesibles sobre las tarifas y tasas que mantiene la institución. Estos materiales estarían disponibles tanto en formato impreso como digital, asegurando que los socios comprendan plenamente las políticas y se mantengan informados en todo momento.

El análisis realizado nos muestra un resumen de la situación de la cooperativa en términos operativos, en donde se evidencia aspectos claves para ser considerados por la institución, y de esta forma poder mejorar y mantener la confianza y solidez de la cooperativa dentro del sector y la comunidad.

2.2.4. Análisis de Entrevistas

A través de la aplicación de las entrevistas realizadas a los expertos y empleados de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Riobamba Ltda.”, revelan una visión amplia y detallada sobre la gestión de la Responsabilidad Social Empresarial en la organización, a continuación, se ha compilado y analizado las preguntas, dando como resultado lo siguiente:

Mecanismos que utiliza la Cooperativa para Medir su Responsabilidad Social Empresarial. La Cooperativa utiliza una variedad de herramientas y procesos para medir su responsabilidad social. Donde destaca el uso de la herramienta de gestión DGVR y el formulario de Balance Social, que permite verificar el cumplimiento de los principios y objetivos sociales establecidos en la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria.

Además, el Comité de Balance Social se reúne semestralmente para evaluar el cumplimiento de las actividades, y el Consejo de Administración y el Consejo de Vigilancia revisan y aprueban los informes de cumplimiento. Con esto se elabora un balance social detallado que estima el impacto económico y financiero de las actividades realizadas.

Evaluación de la Alineación de las Políticas, Acciones y Estrategias de la Cooperativa con los Principios de la Responsabilidad Social Empresarial y las Áreas de Mejora. Las políticas y acciones de la Cooperativa están alineadas con los principios de la RSE, sin embargo, hay áreas que pueden ser mejoradas. Las áreas que necesitan refuerzo incluyen los procesos de control y de contacto con el socio, donde se aplica la responsabilidad y el compromiso. Además, se sugiere que las acciones de RSE podrían optimizarse si formaran parte de un proyecto más amplio y previamente definido.

Buenas Prácticas de la Responsabilidad Social Empresarial Implementadas por la Cooperativa. La Cooperativa realiza varias prácticas de RSE, como la implementación de programas de educación financiera que han tenido un impacto positivo en los socios y la comunidad. Estos programas son impulsados por las Oficinas Operativas, lo que ha permitido un mayor conocimiento y responsabilidad en el manejo de las finanzas personales de los socios. También se observa una participación activa en la comunidad a través de la vinculación con aliados estratégicos, como juntas parroquiales y universidades.

Medidas Implementadas por la COAC Riobamba, para Garantizar la Equidad, Inclusión y Diversidad en los Procesos de Vinculación y Permanencia del Personal. La Cooperativa ha adoptado todas las disposiciones normativas relativas al manejo del Talento Humano, poniendo especial atención a la equidad de género y la inclusión de personas con capacidades especiales. Estas medidas garantizan un entorno laboral diverso e inclusivo, promoviendo la igualdad de oportunidades para todos los empleados.

Programas de Educación Financiera y su Impacto en los Socios y la Comunidad. La Cooperativa ejecuta constantes programas de educación financiera. Un 80% de los participantes califican como excelente la iniciativa de los talleres, destacando la aplicación práctica de los conocimientos impartidos en su vida diaria. Estos programas han contribuido al bienestar económico y social del socio.

Acciones que Desarrolla la Cooperativa Internamente, con la Comunidad y sus Socios para Contribuir de Manera más Efectiva al Medio Ambiente y a la Sostenibilidad en Función de su Alineación a la Agenda 2030 de NN. UU. La Cooperativa ha implementado el Sistema de Administración de Riesgos Ambientales y Sociales (SARAS) para gestionar el riesgo ambiental y social de los créditos otorgados, en función de la actividad económica del socio. Además, se sugiere reforzar las acciones en sostenibilidad mediante capacitaciones, talleres y programas de formación para empleados sobre prácticas sostenibles, y campañas de concienciación interna. También se recomienda colaborar con organizaciones locales para implementar proyectos de desarrollo sostenible que beneficien a la comunidad.

En resumen, la cooperativa está bien alineada con las dimensiones de la RSE. Un hallazgo destacado es la existencia de mecanismos claros y estructurados para medir la responsabilidad social, tales como la herramienta DGVR y el formulario de Balance

Social. Estas herramientas permiten a la Cooperativa evaluar y verificar el cumplimiento de sus objetivos sociales, económicos y ambientales de manera sistemática.

En términos de equidad, inclusión y diversidad, la Cooperativa ha adoptado disposiciones normativas importantes para garantizar un entorno laboral inclusivo. Además, se ha demostrado un compromiso significativo con la educación financiera por parte de la organización, implementando programas que han tenido un impacto positivo en la comunidad.

Sin embargo, se observa que hay margen para mejorar en la integración y optimización de las herramientas en un marco de proyectos más amplios y definidos. Por otro lado, aunque se reconoce que estas políticas están generalmente bien aplicadas, los entrevistados sugieren que siempre hay espacio para perfeccionar y adaptar continuamente estas estrategias.

En cuanto a la sostenibilidad y el impacto ambiental, la implementación del Sistema de Administración de Riesgos Ambientales y Sociales (SARAS) es un paso positivo hacia la gestión del riesgo ambiental en la actividad crediticia. No obstante, los entrevistados sugieren que se deben reforzar las acciones internas mediante capacitaciones y programas de formación en prácticas sostenibles. Además, se recomienda colaborar con organizaciones locales para desarrollar proyectos de sostenibilidad que beneficien a la comunidad en general.

2.2.5. Análisis de Indicadores

La COAC “Riobamba Ltda.”, por normativa vigente emitida por el Código Orgánico Monetario y Financiero, la Junta de Política y Regulación Financiera y las disposiciones emitidas la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, debe presentar periódicamente información del Balance Social, con la finalidad de informar el

cumplimiento de los principios y objetivos sociales bajo los que está conformada la entidad.

El Balance Social, según la SEPS (2021), “mide los beneficios adicionales a los meramente económicos que las cooperativas transfieren a sus grupos de influencia: los socios, los empleados y la comunidad en su conjunto” (p.42), y está conformado por 159 indicadores que están relacionados con los 7 principios del cooperativismo.

Para el presente análisis se han evaluado 22 indicadores que se han considerado representativos y están alineados a los ejes principales de la RSE y también con la norma ISO 26000. A continuación, se presentan los datos proporcionados al formulario enviado a la SEPS en el año 2023 con fecha corte 31/12/2022. (Ver detalle en Tabla 11)

Tabla 11 *Análisis de Indicadores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Riobamba Ltda.”*

Principio	Código del indicador	Nombre del indicador	Cumplimiento	Resultado de indicador
Adhesión libre y Voluntaria	P103	Porcentaje de socias mujeres	SI	46.8%
Adhesión libre y Voluntaria	P104	Porcentaje de socios que residen en áreas rurales	SI	8.11%
Adhesión libre y Voluntaria	P105	Porcentaje de socios pertenecientes a minorías étnicas	SI	2.3%
Adhesión libre y Voluntaria	P107	Porcentaje de agencias con acceso a personas con discapacidad	NO	21.4%
Participación Económica	P305	Porcentaje del presupuesto anual destinado a balance social	SI	
Autonomía e Independencia	P401	Productos financieros desarrollados por la cooperativa acorde a la misión y principios de la entidad	SI	108.4%
Autonomía e Independencia	P425	Límites de tasas de interés para productos de colocación conforme lo establecido por el Banco Central del Ecuador	SI	15
Autonomía e Independencia	P415	Porcentaje del presupuesto en materiales para promover la transparencia de la información	SI	
Educación, capacitación e Información	P505	Porcentaje del presupuesto destinado a capacitaciones sobre EPS	SI	98.4%
Educación, capacitación e Información	P510	Porcentaje de satisfacción de las capacitaciones realizadas a socios, representantes y empleados	SI	83.09%
Educación, capacitación e Información	P519	Porcentaje del presupuesto asignado y ejecutado en programas sociales	SI	96.6%
Educación, capacitación e Información	P525	Capacitación interna sobre temas de interés local o comunitario	SI	108.4%
Educación, capacitación e Información	P527	Productos y servicios desarrollados para el financiamiento de proyectos sociales y medioambientales	SI	
Compromiso con la comunidad	P706	Puntos de atención en zonas vulnerables	SI	
Compromiso con la comunidad	P712	Políticas destinadas a las finanzas verdes	NO	6
Compromiso con la comunidad	P713	Productos y servicios destinados a finanzas verdes	NO	

Compromiso con la comunidad	P716	Iniciativas para proporcionar productos y servicios enfocados en finanzas verdes	NO	0
Compromiso con la comunidad	P717	Capacitaciones que promueven la gestión e involucramiento en finanzas verdes	NO	0
Compromiso con la comunidad	P718	Iniciativas que incentiven las buenas prácticas ambientales en la entidad	SI	0
Compromiso con la comunidad	P719	Iniciativas que incentiven las buenas prácticas ambientales en la comunidad o zona de influencia	SI	3
Compromiso con la comunidad	P720	Convenios con Gobiernos Autónomos Descentralizados y/o con organismos gubernamentales que promuevan el desarrollo local o la sostenibilidad interinstitucional	SI	2
Compromiso con la comunidad	P711	Políticas de colocación y captación que incluya la igualdad de oportunidades	SI	3

Nota. Análisis de Indicadores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Riobamba Ltda.”, elaborado por Barba, V., Benítez, D. (2024), Evaluación del Impacto de la Gestión de la Gerencia en la Responsabilidad Social Empresarial: Caso Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda.

Obtenido de: Formulario Balance Social COAC Riobamba 2023

La Cooperativa muestra un sólido desempeño económico en sus indicadores a nivel general, por ejemplo, destina más del 100% del presupuesto previsto para el balance social, y cumple con los límites y regulaciones del Banco Central del Ecuador y otros entes reguladores. Además, la transparencia en la información financiera se mantiene, alineándose con los principios de la entidad. Este enfoque asegura la sostenibilidad financiera y la confianza de los socios y de la comunidad en general.

En la perspectiva social, podemos observar que mantiene un alto compromiso con sus socios y la comunidad en cual se ve reflejado en la alta participación de socias mujeres y un significativo presupuesto destinado a programas sociales y capacitaciones. La satisfacción de los socios y colaboradores con estas capacitaciones es alta. Sin embargo, hay áreas de mejora en la inclusión de socios en áreas rurales y minorías étnicas. Los esfuerzos en accesibilidad para personas con discapacidad también son notables, aunque se pueden fortalecer.

Y, por último, en cuanto, al desempeño ambiental de la cooperativa podemos observar que muestra áreas significativas de mejora, como la falta de políticas y procedimientos claros destinados a finanzas verdes, así como la baja implementación de buenas prácticas ambientales. Además, la falta de capacitaciones y productos enfocados en sostenibilidad ambiental refleja una necesidad urgente de desarrollar y fortalecer iniciativas en este ámbito.

En resumen, la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Riobamba Ltda.”, muestra un buen desempeño en las perspectivas económica y social, con un fuerte compromiso con la comunidad y la transparencia financiera. Sin embargo, en la perspectiva ambiental se necesita un enfoque más amplio, especialmente en la implementación de políticas y programas de finanzas verdes y buenas prácticas ambientales. Enfocarse en estas áreas fortalecerá la RSE de la cooperativa y alineará sus prácticas con la norma ISO 26000 y los principios de desarrollo sostenible.

3.Desarrollo de la Propuesta

Como parte del desarrollo del tercer objetivo, se plantea realizar una propuesta de mejora que ayude a fortalecer y encaminar a la Cooperativa a un mejor funcionamiento y alineamiento con la RSE y los ODS para que esta sea sostenible en el tiempo, potenciando sus beneficios tanto internos como a la sociedad y el ambiente.

Para el desarrollo de la propuesta se plantean los puntos críticos, que inciden en la gestión de la gerencia de la cooperativa en relación de la RSE. Lo que se busca es llegar a un punto de balance y control de las tres dimensiones de la responsabilidad social, para aportar con una mejor sostenibilidad de la empresa para sus socios y colaboradores. Además del planteamiento de los objetivos, matrices de estrategia, cronograma y presupuesto que ayudaran a materializar las propuestas y llevarlas a cabo de manera realista y ordenada.

3.1. Título de la Propuesta

Plan de mejora de Responsabilidad Social Empresarial en la Gestión de la Gerencia.

3.2. Puntos Críticos

- Deficiencias en la comunicación interna entre equipos y departamentos.
- Falta de capacitación adecuada para mejorar la atención al socio/cliente.
- Falta de estrategias desarrolladas en la dimensión ambiental, particularmente en finanzas verdes y sostenibilidad.
- Carencia de políticas internas establecidas que promuevan prácticas sostenibles y responsables con el medio ambiente.
- Deficiencias actuales en la funcionalidad y experiencia del usuario en la aplicación móvil.
- Falta de tecnología y sistemas automatizados para la eficiencia de procesos internos en las agencias de la cooperativa.

- Poca interacción con organizaciones locales, lo que imposibilita la implementación proyectos de desarrollo sostenible en la comunidad.
- Falta de la definición del organigrama empresarial, lo que genera inseguridades por parte de los colaboradores, por una aparente desorganización.
- Falta de infraestructura dentro de las agencias de la cooperativa para personas con capacidades diferentes.
- Desafíos en el desarrollo de procesos corporativos internos, que imposibilitan la eficiencia en la toma de decisiones inmediatas.

Con la identificación de los puntos críticos, se procede a desarrollar las propuestas específicas por medio de matrices de mejora donde se abordará áreas críticas dentro de la organización, proponiendo soluciones prácticas para lograr una sostenibilidad general.

3.3. Objetivos de la Propuesta

General

Desarrollar un Plan de mejora de Procesos para Fortalecer la Responsabilidad Social Empresarial en la Gestión de la Gerencia de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Riobamba Ltda. “

Específicos

- Desarrollar la matriz CAME, enfocada al FODA para mejorar la RSE
- Determinar de las estrategias enfocadas a la mejora de la gestión empresarial para la RSE
- Desarrollar el cronograma de actividades y el presupuesto para la ejecución de la propuesta

3.4. Fortalecimiento de la Planificación Estratégica

La planificación estratégica es crucial porque establece una visión clara y objetivos a largo plazo, permitiendo que la cooperativa realice cambios para lograr la sostenibilidad por medio del correcto uso de la guía de la RSE, por lo que se elabora una Matriz de CAME (ver Tabla 12)

3.4.1. Matriz CAME (*Convertir, Aprovechar, Mantener y Evitar*)

Tras el análisis interno y externo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Riobamba Ltda.”, se ha desarrollado una estrategia integral con propuestas que abarca tanto las fortalezas y oportunidades como las debilidades y amenazas presentadas en la Matriz FODA, para orientar a una mejora de la cooperativa. (Ver detalle en Tabla 12)

Tabla 12 Matriz CAME de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Riobamba Ltda.”

Análisis Interno			
Análisis	DAFO-CAME	Fortalezas	Debilidades
Externo	Oportunidades	Acción 1: Integrar nuevas tecnologías financieras para mejorar la eficiencia, accesibilidad y responder a la creciente demanda de productos financieros innovadores.	Acción 1: Implementar un plan de modernización tecnológica para superar las limitaciones actuales y mejorar la capacidad de adaptación a los cambios.
		Acción 2: Aprovechar la creciente demanda de productos financieros con criterios ambientales y sociales para ampliar la cartera de servicios.	Acción 2: Diseñar e implementar una estructura organizacional clara y definida para optimizar la coordinación y la eficiencia.
	Amenazas	Acción 1: Continuar trabajando en la construcción de una cultura organizacional sólida y orientada a la eficiencia y la calidad.	Acción 1: Evitar la complacencia y mantenerse alerta frente a la competencia y los cambios en el mercado financiero.
		Acción 2: Conservar el compromiso y la estabilidad laboral del personal joven para mantener un alto nivel de profesionalismo.	Acción 2: Evitar la dependencia excesiva de convenios y alianzas existentes que puedan limitar la flexibilidad estratégica.

Nota. Matriz CAME de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Riobamba Ltda.”, elaborado por Barba, V., Benítez, D. (2024),

Evaluación del Impacto de la Gestión de la Gerencia en la Responsabilidad Social Empresarial: Caso Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda.

En primer lugar, se propone implementar un plan de mejora tecnológica y establecer un programa integral de capacitación para los colaboradores, lo que permitirá superar las limitaciones actuales en tecnología y mejorar la comunicación interna y las habilidades técnicas del personal. Además, se diseñará una estructura organizacional clara y definida para optimizar la coordinación y la eficiencia, fortaleciendo la cohesión interna.

El enfoque de las fortalezas se enfatizará en a la creciente demanda de productos financieros con criterios ambientales y sociales, ampliando la cartera de servicios y atrayendo a un nuevo segmento de mercado.

En términos de mantenimiento, se asegurará la ubicación estratégica de las oficinas operativas y se conservará el compromiso y la estabilidad laboral del personal joven y comprometido. Se fortalecerán los lazos con la comunidad y la confianza de los socios mediante iniciativas y programas comunitarios. Además, se trabajará en construir una cultura organizacional sólida, orientada a la eficiencia y la calidad, lo que contribuirá a un ambiente de trabajo positivo y a una mejor calidad del servicio.

Finalmente, para evitar posibles amenazas, se mantendrá una actitud proactiva y alerta frente a la competencia y los cambios del mercado financiero, evitando la complacencia. También se minimizarán los riesgos asociados a la dependencia excesiva de convenios y alianzas actuales mediante una diversificación estratégica.

Con esta estrategia basada en la matriz CAME que se observa a continuación, permitirá a la cooperativa fortalecer su posición en el mercado, mejorar su eficiencia operativa, y gestionar de manera efectiva los riesgos y desafíos presentes en su entorno, y lograr una sostenibilidad y mejora integral de la cooperativa.

3.5. Estrategias

La propuesta de mejora se centrará en el correcto balance de la aplicación de las tres dimensiones de la RSE en la gestión de la gerencia, reconociendo su importancia para el desarrollo sostenible en el tiempo, generando un valor importante en la comunidad, y los socios de la cooperativa.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “Riobamba Ltda.”, se encuentra en un entorno financiero dinámico y competitivo, donde la digitalización, la inclusión financiera y adoptar las guías de la ODS son fundamentales para mantenerse relevante. Se proponen cinco matrices de estrategias, herramienta clave que abarcaran los puntos críticos de la operación en la cooperativa, para guiar a estrategias de marketing innovadoras, así como estrategias enfocadas en los Objetivos de Desarrollo Sostenible para colaborar en el desarrollo sostenible y asegurar que sus acciones estén alineadas con sus objetivos a largo plazo. (Ver detalle en Tabla 13,14,15,16,17)

Tabla 13 *Matriz de Fortalecimiento de las Estrategias de Marketing de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Riobamba Ltda.”*

Nombre de la estrategia: Fortalecimiento de las Estrategias de Marketing					
Enfoque	Operativo X				
	Estratégico X				
	Gerencial				
N°	Actividades	Indicador	Rubros	Responsables	Valor total
1.1	Optimización de Plataformas online y redes sociales.		Página web, redes sociales		\$1,100.00
1.2	Implementación de programas de incentivos por uso de plataformas online	Aumentar un 30% las interacciones de los socios en	Página web, redes sociales		\$800.00
1.3	Socialización del Plan de Marketing	las plataformas de la Cooperativa dentro de 18	Programas de capacitación	Departamento de Marketing	\$500.00
1.4	Optimización de la aplicación móvil	meses	Riomovil		\$5,000.00
1.5	Aumentar la frecuencia de publicaciones de los servicios		Creación de contenido		\$450.00
Presupuesto Referencial de la Estrategia					\$7,850.00

Nota. Matriz de Estrategia de Mejora de Marketing de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Riobamba Ltda.”, elaborado por Barba,

V., Benítez, D. (2024), Evaluación del Impacto de la Gestión de la Gerencia en la Responsabilidad Social Empresarial: Caso

Cooperativa de Ahorro y Crédito “Riobamba Ltda.”

Tabla 14 *Matriz de Estrategia para la Implementación de Tecnologías Sostenibles*

Nombre de la estrategia: Plan de Implementación de Tecnologías Sostenibles					
Enfoque	Operativo X				
	Estratégico X				
	Gerencial				
N°	Actividades	Indicador	Rubros	Responsables	Valor total
2.1	Optimización de sistemas de iluminación LED en sedes y sucursales	Reducción del 20% de consumo energético y de costos de la electricidad y materiales de oficina dentro de 11 meses	Iluminación	Departamento de Operaciones	\$2,500.00
2.2	Actualización de equipos de cómputo a modelos energéticamente eficientes		Equipos de cómputo		\$15,000.00
2.3	Políticas de disminución de papel y usar papel reciclado		Materiales de oficina		\$250.00
2.4	Políticas de reducción de electricidad		Eficiencia energética		\$250.00
Presupuesto Referencial de la Estrategia				\$18,000.00	

Nota. Matriz de Estrategia para la Implementación de Tecnologías verdes de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Riobamba Ltda.”, elaborado por Barba, V., Benítez, D. (2024), Evaluación del Impacto de la Gestión de la Gerencia en la Responsabilidad Social Empresarial: Caso Cooperativa de Ahorro y Crédito “Riobamba Ltda.”

Tabla 15 Matriz de Estrategia para el Plan de Capacitación para Mejorar la Atención al Cliente

Nombre de la estrategia: Plan de Estrategias de Capacitación					
Enfoque	Operativo X				
	Estratégico				
	Gerencial				
N°	Actividades	Indicador	Rubros	Responsable	Valor Total
3.1	Implementación de un programa de capacitación continua		Programa de capacitación		\$1,500.00
3.2	Talleres de atención al cliente		Talleres presenciales y online		\$2,400.00
3.3	Desarrollo de manuales y guías de atención	Incremento del 30% en la satisfacción del socio/cliente dentro de 18 meses.	Material escrito y digital	Área de Operaciones y Procesos	\$1,500.00
3.4	Evaluaciones periódicas del desempeño		Software de evaluación		\$3,000.00
3.5	Seminarios y conferencias con expertos		Honorarios y gastos operativos		\$4,000.00
Presupuesto Referencial Estrategia					\$12,400.00

Nota. Matriz de Estrategia para Plan de Capacitación para Mejorar la Atención al Cliente de la Cooperativa de Ahorro y Crédito

“Riobamba Ltda.”, elaborado por Barba, V., Benítez, D. (2024), Evaluación del Impacto de la Gestión de la Gerencia en la

Responsabilidad Social Empresarial: Caso Cooperativa de Ahorro y Crédito “Riobamba Ltda.”

Tabla 16 Matriz de Estrategia para el Plan de Estrategias Ambientales en Finanzas Verdes y Sostenibilidad

Nombre de la estrategia: Plan de Estrategias Ambientales en Finanzas Verdes					
Enfoque	Operativo				
	Estratégico				
	Gerencial X				
N°	Actividades	Indicador	Rubros	Responsable	Valor Total
1.1	Desarrollo de productos financieros verdes		Consultoría y diseño		\$3,000.00
1.2	Capacitación en finanzas sostenibles	100% de cumplimiento con	Programas de capacitación		\$2,400.00
1.3	Implementación de políticas de sostenibilidad	normativas ambientales locales e	Consultoría y material escrito	Área de Crédito	\$3,000.00
1.4	Promoción de préstamos verdes	internacionales en 18 meses.	Campañas de marketing		\$1,500.00
1.5	Participación en iniciativas de sostenibilidad		Inscripción y auditorías		\$3,000.00
Presupuesto Referencial Estrategia					\$12,900.00

Nota. Matriz de Estrategia para Plan de Estrategias Ambientales en Finanzas Verdes y Sostenibilidad de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Riobamba Ltda.”, elaborado por Barba, V., Benítez, D. (2024), Evaluación del Impacto de la Gestión de la Gerencia en la Responsabilidad Social Empresarial: Caso Cooperativa de Ahorro y Crédito “Riobamba Ltda.”

Tabla 17 *Matriz de Estrategia para el Establecimiento de Políticas Internas para Prácticas Sostenibles y Responsables con el Medio Ambiente*

Nombre de la estrategia: Establecimiento de Políticas Internas para Prácticas Sostenibles					
Enfoque	Operativo				
	Estratégico				
	Gerencial X				
N°	Actividades	Indicador	Rubros	Responsable	Valor Total
1.1	Desarrollo y formalización de políticas internas sostenibles	Reducción del 25% en el uso de recursos no renovables dentro de 10 meses.	Consultoría y material escrito	Marketing y RSE	\$2,000.00
1.2	Capacitación en prácticas sostenibles		Programas de capacitación		\$1,400.00
1.3	Implementación de sistemas de reciclaje		Equipos de reciclaje		\$2,000.00
1.4	Promoción de una cultura de sostenibilidad interna		Campañas internas y premios		\$2,000.00
1.5	Reporte y transparencia de sostenibilidad		Desarrollo de reportes		\$500.00
Presupuesto Referencial Estrategia					\$7,900.00

Nota. Matriz de Estrategia para el Establecimiento de Políticas Internas para Prácticas Sostenibles y Responsables con el Medio

Ambiente de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Riobamba Ltda.”, elaborado por Barba, V., Benítez, D. (2024).

Los puntos propuestos en las matrices reflejan que la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Riobamba Ltda.”, tiene una visión clara y una misión orientada al desarrollo socioeconómico de sus asociados. Las acciones estratégicas propuestas están bien alineadas con estos objetivos y se centran en fortalecer el marketing, innovar en tecnología, mejorar la capacitación del personal y desarrollar productos financieros innovadores y sostenibles. La implementación efectiva de estas acciones puede mejorar significativamente la competitividad y sostenibilidad de la cooperativa en el mercado financiero.

3.6. Cronograma de Actividades

El cronograma de las estrategias de mejora permitirá que la cooperativa organice y planifique de manera eficiente todas las actividades y etapas de cada propuesta, ya que se asignaran tiempos específicos para el desarrollo de cada una. De esta forma facilita el seguimiento del cumplimiento o avance de las actividades. Dentro del cronograma se ha considerado desde el mes de agosto del año 2024, hasta diciembre del año 2025, que se considera tiempo suficiente para empezar, avanzar y terminar con las estrategias y tener resultados visibles. (Ver detalle en Tabla 18)

Tabla 18 Matriz de Cronograma de Cumplimiento de la Propuesta de Mejora para los Años 2024 y 2025

Estrategia/ Cronograma		Año 1					Año 2												
Estrategia	Actividad	Ago	S e p	Oct	Nov	Di c	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Ju n	Jul	A go	Sep	Oct	N ov	Dic	
Fortalecimiento de las Estrategias de Marketing	Optimización de Plataformas online y redes sociales.	█																	
	Implementación de programas de incentivos por uso de plataformas online	█																	
	Socialización del Plan de Marketing		█					█					█					█	
	Optimización de la aplicación móvil	█																	
	Aumentar la frecuencia de publicaciones de los servicios	█																	
Estrategia	Actividad	Ago	S e p	Oct	Nov	Di c	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Ju n	Jul	Ag o	Sep	Oct	N ov	Dic	
Implementación de Tecnologías Sostenible	Optimización de sistemas de iluminación LED en sedes y sucursales	█																	
	Actualización de equipos de cómputo a modelos energéticamente eficientes	█										█							

Estrategia	Actividad	Ago	S e p	Oct	Nov	Di c	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Ju n	Jul	Ag o	Sep	Oct	N ov	Dic		
	Implementación de políticas de sostenibilidad																			
	Promoción de préstamos verdes																			
	Participación en iniciativas de sostenibilidad																			
Establecimiento de Políticas Internas para Prácticas Sostenibles	Desarrollo y formalización de políticas internas sostenibles																			
	Capacitación en prácticas sostenibles																			
	Implementación de sistemas de reciclaje																			
	Promoción de una cultura de sostenibilidad interna																			
	Reporte y transparencia de sostenibilidad																			

Con la implementación del cronograma detallado para los años 2024 y 2025, la cooperativa se asegurará de optimizar sus recursos y tiempos de manera eficiente. Este enfoque no solo garantiza el desarrollo y seguimiento estructurado de cada estrategia propuesta, sino que también facilita la medición y el cumplimiento de los objetivos establecidos. A través de esta planificación rigurosa, se espera que las mejoras en marketing, prácticas sostenibles, capacitación y políticas internas fortalezcan significativamente la operación y el impacto positivo de la cooperativa en su comunidad y entorno.

3.7. Presupuesto de Ejecución

El presupuesto del proyecto asegura que los recursos financieros se asignen de manera eficiente para cada estrategia y actividad que la cooperativa va a adoptar, de esta manera se evitan gastos innecesarios o imprevistos. Además, ayuda a dar una visión más clara sobre la viabilidad de las propuestas, facilitando el control de costos y gastos. Esta es una herramienta fundamental para la planificación y ejecución del proyecto. La cooperativa deberá tomar en consideración las estrategias enfocadas en los puntos críticos que se identificó por medio de la investigación y tomar las medidas necesarias para su desarrollo. (Ver detalle en Tabla 19)

Tabla 19 Presupuesto del Plan de Mejora del Proyecto

Estrategia/ Presupuesto				
Estrategia	N°	Actividad	Rubros	Valor total
Fortalecimiento de las Estrategias de Marketing	1.1	Optimización de Plataformas online y redes sociales.	Página web, redes sociales	\$1100.00
	1.2	Implementación de programas de incentivos por uso de plataformas online	Página web, redes sociales	\$800.00
	1.3	Socialización del Plan de Marketing	Programas de capacitación	\$500.00
	1.4	Optimización de la aplicación móvil	Riomovil	\$5000.00
	1.5	Aumentar la frecuencia de publicaciones de los servicios	Creación de contenido	\$450.00
Estrategia/ Presupuesto				
Estrategia	N°	Actividad	Rubros	Valor total
Implementación de Tecnologías Sostenibles	2.1	Optimización de sistemas de iluminación LED en sedes y sucursales	Iluminación	\$2500.00
	2.2	Actualización de equipos de cómputo a modelos energéticamente eficientes	Equipos de cómputo	\$15000.00
	2.3	Políticas de disminución de papel y usar papel reciclado	Materiales de oficina	\$250.00
	2.4	Políticas de reducción de electricidad	Eficiencia energética	\$250.00
Estrategia/ Presupuesto				
Estrategia	N°	Actividad	Rubros	Valor total
Plan de Capacitación	3.1	Implementación de un programa de capacitación continua	Programa de capacitación	\$1,500.00
	3.2	Talleres de atención al cliente	Talleres presenciales y online	\$2,400.00
	3.3	Desarrollo de manuales y guías de atención	Material escrito y digital	\$1,500.00
	3.4	Evaluaciones periódicas del desempeño	Software de evaluación	\$3,000.00
	3.5	Seminarios y conferencias con expertos	Honorarios y gastos operativos	\$4,000.00
Estrategia/ Presupuesto				
Estrategia	N°	Actividad	Rubros	Valor total
Plan de Estrategia	4.1	Desarrollo de productos financieros verdes	Consultoría y diseño	\$3,000.00

	4.2	Capacitación en finanzas sostenibles	Programas de capacitación	\$2,400.00
	4.3	Implementación de políticas de sostenibilidad	Consultoría y material escrito	\$3,000.00
	4.4	Promoción de préstamos verdes	Campañas de marketing	\$1,500.00
	4.5	Participación en iniciativas de sostenibilidad	Inscripción y auditorías	\$3,000.00
Estrategia/ Presupuesto				
Estrategia	N°	Actividad	Rubros	Valor total
Establecimiento de Políticas Internas para Prácticas Sostenibles	5.1	Desarrollo y formalización de políticas internas sostenibles	Consultoría y material escrito	\$2,000.00
	5.2	Capacitación en prácticas sostenibles	Programas de capacitación	\$1,400.00
	5.3	Implementación de sistemas de reciclaje	Equipos de reciclaje	\$2,000.00
	5.4	Promoción de una cultura de sostenibilidad interna	Campañas internas y premios	\$2,000.00
	5.5	Reporte y transparencia de sostenibilidad	Desarrollo de reportes	\$500.00
TOTAL				59,050.00

En resumen, el presupuesto detallado de las estrategias garantiza una gestión financiera eficiente y responsable, en donde se consideran diferentes gastos y una visión clara de la viabilidad de las propuestas, permitiendo un riguroso control de costos y gastos a lo largo del proceso. Es importante la implementación de estrategias enfocadas en los puntos críticos identificados, tomando las medidas necesarias para asegurar un desarrollo exitoso y sostenible en todas las áreas.

Discusión

La Responsabilidad Social Empresarial en la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Riobamba Ltda.", enfrenta un desafío significativo debido al desequilibrio en la aplicación de sus tres dimensiones: social, económica y ambiental. Este problema es común y está documentado en otras cooperativas, como señalan Toala et al. (2024) en su investigación. Los autores encontraron resultados similares en otra cooperativa del mismo sector y recomiendan:

Considerar la implementación de políticas y prácticas más sólidas en relación con el medio ambiente y la no discriminación, incluyéndola adopción de políticas de igualdad de oportunidades, la promoción de la diversidad y la inclusión, y la implementación de prácticas de negocio ecológicas. (Toala et al., 2024, pp 120).

La RSE no se limita a acciones aisladas, sino que representa un enfoque integral que debe englobar todas las áreas de la organización. La norma ISO 26000 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible proporcionan un marco sólido para orientar la implementación equilibrada de prácticas de RSE.

Además, la DGRV (2021) ofrece directrices sobre finanzas sostenibles para cooperativas de ahorro y crédito en Ecuador, destacando que, “un sistema financiero sostenible desempeñaría un papel crucial en la transformación de la economía, ya que este cambio implicará grandes inversiones. La economía debe proteger a las personas y sus medios de vida.” (p.11)

Respecto al plan de mejora, se propone cinco iniciativas clave para abordar la falta de equilibrio en la implementación de la RSE:

1. **Estrategia de Mejora de Marketing:** Se pretende fortalecer la imagen de la cooperativa y aumentar su interacción virtual con los socios.

2. **Implementación de Tecnologías Verdes:** Adoptar tecnologías sostenibles reducirá el impacto ambiental de las operaciones de la cooperativa y demostrará su compromiso con la dimensión ambiental.
3. **Plan de Capacitación para Mejorar la Atención al Cliente:** Mejorar la calidad del servicio al cliente no solo beneficiará a los socios, sino que también fortalecerá el enfoque social de la cooperativa.
4. **Estrategias Ambientales en Finanzas Verdes y Sostenibilidad:** Desarrollar productos financieros sostenibles promoverá prácticas responsables y atraerá a socios interesados en la sostenibilidad ambiental.
5. **Establecimiento de Políticas Internas para Prácticas Sostenibles:** Implementar políticas que fomenten prácticas sostenibles y responsables en todas las áreas de la cooperativa asegurará un enfoque integral de la RSE.

La implementación exitosa de estas estrategias no solo equilibrará la aplicación de la RSE en la Cooperativa, sino que también mejorará su capacidad para contribuir al desarrollo sostenible de la comunidad. Esto resultará en un beneficio mutuo para la cooperativa, sus socios y la comunidad en general.

Conclusiones

La gestión de la Gerencia ha demostrado ser fundamental para la efectividad de las iniciativas de Responsabilidad Social Empresarial en la Cooperativa, las decisiones estratégicas han permitido una integración exitosa de los Objetivos de Desarrollo Sostenible en las operaciones diarias de la cooperativa. Además, las prácticas de RSE han contribuido significativamente a la sostenibilidad económica, sin embargo a pesar de los logros en sostenibilidad social y económica, se identificaron deficiencias en las prácticas ambientales de la cooperativa, lo que ha limitado el impacto positivo en la reducción de la huella ecológica.

La cooperativa al ser una institución financiera con varios años en el mercado financiero ha formado sus cimientos fuertes para continuar creciendo, sin embargo, falta de un organigrama claro y procedimientos estandarizados han generado un problema de comunicación que afecta a la eficiencia de los procesos internos.

Por otro lado, la investigación ha permitido desarrollar un plan de mejora de Responsabilidad Social Empresarial en la gestión de la gerencia, donde se presentan varias estrategias para mejorar e innovar en prácticas sostenibles, incluyendo la adopción de prácticas verdes, capacitaciones de los colaboradores, plan de marketing, finanzas verdes y políticas claras, además de un claro cronograma de 18 meses y presupuesto final de \$59,050.00, que facilita la implementación del plan propuesto.

Por último, se respondieron las cuatro preguntas del planteamiento hipotético con éxito por medio de la aplicación de los enfoques de investigación y las herramientas que se plantearon en la metodología. Dando como resultado una necesidad clara de mejorar las estrategias sostenibles enfocadas en las dimensiones de la RSE para el crecimiento de la cooperativa.

Recomendaciones

Con base en la investigación realizada, se establecen sugerencias más relevantes para mejorar de manera eficiente la toma de decisiones de la gerencia en relación con la Responsabilidad Social Empresarial y el éxito sostenible de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Riobamba Ltda.”, alineados a los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

Para optimizar la gestión de la cooperativa, es fundamental actualizar las plataformas online y redes sociales, e implementar incentivos que fomenten su uso entre los socios. También es crucial diseñar productos financieros verdes que promuevan una cultura de sostenibilidad. Además, una estructura organizacional clara y la diversificación estratégica de las operaciones mejorarán la eficiencia y adaptabilidad de la cooperativa, garantizando su crecimiento a largo plazo.

Desarrollar e implementar políticas y procedimientos más robustos para la gestión ambiental, como la reducción de la huella de carbono, el manejo adecuado de residuos y la promoción de prácticas sostenibles entre los socios y la comunidad, es esencial. Mejorar las estrategias de comunicación interna y externa asegurará que todos los miembros de la cooperativa estén informados sobre las iniciativas de RSE y sus beneficios, lo cual puede lograrse mediante la creación de un boletín informativo regular y el uso de plataformas digitales.

Es imperativo implementar programas de capacitación continua en RSE para todos los niveles de la organización, asegurando que el personal entienda y pueda aplicar principios de sostenibilidad en sus funciones diarias. Además, buscar y fomentar alianzas estratégicas con otras organizaciones y cooperativas que compartan los mismos valores de sostenibilidad generará sinergias y fortalecerá el impacto de las iniciativas de RSE.

Fomentar la innovación en sostenibilidad, apoyando proyectos y actividades que busquen soluciones creativas a los desafíos ambientales y sociales, incluyendo la implementación de tecnologías verdes y el apoyo a emprendimientos sostenibles, es otra recomendación clave.

Estas sugerencias abordan los puntos de mejora identificados y se centran en el fortalecimiento y crecimiento de la cooperativa, así como en la correcta implementación de la guía de RSE en la gestión de la gerencia, para maximizar su impacto positivo en la economía, la comunidad y el medio ambiente.

Glosario de Términos

ABNT. - Asociación Brasileña de Normas Técnicas, responsable de la normalización técnica en Brasil, promoviendo el desarrollo de normas para mejorar la calidad de productos y servicios. (Associação Brasileira de Normas Técnicas, s.f.)

AI. - *Artificial Intelligence*, campo de la informática que se centra en la creación de sistemas capaces de realizar tareas que normalmente requieren inteligencia humana, como el reconocimiento de voz, el aprendizaje y la toma de decisiones. (IBM, s.f.)

CAME. - Convertir, Aprovechar, Mantener y Evitar, estrategia de análisis para mejorar la gestión organizacional, abordando cómo convertir debilidades en fortalezas, aprovechar oportunidades, mantener fortalezas y evitar amenazas. (Economipedia, s.f.)

CONFECOOP. - Confederación de Cooperativas de Colombia, entidad que agrupa y representa a las cooperativas en Colombia, promoviendo el desarrollo del sector cooperativo y la economía solidaria. (Confederación de Cooperativas de Colombia, s.f.)

DGVR. -Confederación Alemana de Cooperativas, organización que representa a las cooperativas en Alemania, trabajando en el fortalecimiento y promoción del movimiento cooperativo en el país. (DGRV, s.f.)

FODA. - Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, herramienta de análisis estratégico utilizada para identificar y evaluar los factores internos y externos que afectan a una organización. (*MindTools*, s.f.)

GRI. - *Global Reporting Initiative*, organización que establece estándares para la elaboración de informes de sostenibilidad, ayudando a las empresas y gobiernos a comunicar su impacto en temas económicos, ambientales y sociales. (*Global Reporting Initiative*, s.f.)

INEN. - Instituto Ecuatoriano de Normalización, entidad responsable de la normalización y la calidad en Ecuador, desarrollando normas técnicas para garantizar la calidad y seguridad de productos y servicios. (Instituto Ecuatoriano de Normalización, s.f.)

LMX. - *Leader Member Exchange*, teoría del liderazgo que se centra en la relación entre líderes y seguidores, destacando cómo las interacciones y la calidad de estas relaciones afectan el rendimiento y la satisfacción en el trabajo. (Northouse, 2019)

LOEPS. - Ley universal del cooperativismo y las prácticas de Buen Gobierno Corporativo, marco legal que regula las cooperativas y promueve las prácticas de buen gobierno corporativo, asegurando la transparencia y la responsabilidad en la gestión cooperativa. (*Food and Agriculture Organization of the United Nations*, s.f.)

MKT. - Marketing, conjunto de actividades y procesos para crear, comunicar y entregar valor a los clientes, así como para gestionar las relaciones con ellos de manera que beneficie a la organización y a sus *stakeholders*. (*American Marketing Association*, s.f.)

Normas SGE 21.- Sistema de gestión ética y socialmente responsable, es la primera norma europea que permite implantar, auditar y certificar un sistema de gestión ética y socialmente responsable. (Forética, s.f.)

OCDE. - Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico, es una organización internacional que trabaja para crear mejores políticas para mejorar la calidad de vida de las personas. (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico [OCDE], s.f.)

ODS. -Objetivos de Desarrollo Sostenible, fueron adoptados por las Naciones Unidas en 2015 como un llamamiento universal para poner fin a la pobreza, proteger el planeta y garantizar que para el 2030 todas las personas disfruten de paz y prosperidad. (Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo [PNUD], s.f.)

OIT. -Organización Internacional del Trabajo, está consagrada a la promoción de la justicia social, de los derechos humanos y laborales reconocidos internacionalmente, persiguiendo su misión fundadora: la justicia social es esencial para la paz universal y permanente. (Organización Internacional del Trabajo [OIT], s.f.)

ONU. - Organización de las Naciones Unidas, único lugar de la Tierra donde todas las naciones del mundo pueden reunirse, discutir problemas comunes y encontrar soluciones compartidas que beneficien a toda la humanidad. (Organización de las Naciones Unidas, [ONU], s.f.)

PESTAL. - Políticos, Económicos, Social, Tecnológico, Ambiental y Legal, es una herramienta que se utiliza para identificar las fuerzas externas a nivel macro que influyen sobre un negocio y pueden determinar su evolución, tanto en términos económicos como de reputación. (Eserp, 2022)

PNUMA. - Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente, actúa como catalizador, promotor, educador y facilitador para promover el uso racional y el desarrollo sostenible del medio ambiente mundial. (Organización de las Naciones Unidas, [ONU], s.f.)

SARAS. - Sistema de Administración de Riesgos Ambientales y Sociales, es un conjunto de políticas, prácticas, procedimientos y herramientas necesarios para la identificación, evaluación, gestión y monitoreo de riesgos ambientales y sociales en las operaciones crediticias. (Ekos,2022)

SEPS. - Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, es el organismo técnico de supervisión y control de las entidades del sector Financiero Popular y Solidario, y de las organizaciones de la Economía Popular y Solidaria del Ecuador que, en el ámbito de su competencia, promueve su sostenibilidad y correcto funcionamiento para proteger a sus socios. (SEPS, s.f.)

SIS. - Instituto Sueco de Normas, actúa como gestor de proyectos para las iniciativas suecas de desarrollo de normas. (*Swedish Institute for Standards* [SIS], s.f.)

Referencias Bibliográficas

- Acevedo Rueda, R. A., (2009). *Implicaciones filosóficas de la eficiencia gerencial*. *Visión Gerencial*, (2), 217-226
- Alvarado, A., Schlesinger, M. (2008). *Dimensionalidad de la Responsabilidad Social Empresarial Percibida y sus Efectos Sobre la Imagen y la Reputación: Una Aproximación Desde el Modelo de Carroll*. *Estudios Gerenciales*, 24(108), 37-59.
- Amat, J. (2003). *Control de Gestión: Una perspectiva diferente*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000 S. A.
- American Marketing Association. (s.f.). *What is Marketing?*. Obtenido de <https://www.ama.org/the-definition-of-marketing>
- Argadoña, A. y Isea, R. junio 2022. N11, ISO 26000, *Una Guía para la Responsabilidad Social de las Organizaciones*. ST-0320.pdf (iese.edu)
- Associação Brasileira de Normas Técnicas. (s.f.). *About ABNT*. Obtenido de <https://www.abnt.org.br>
- Banco Central del Ecuador. (30 de 09 de 2022). *La Economía Ecuatoriana se Desaceleró por las Paralizaciones de Junio de 2022*. Obtenido de <https://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/1519-la-economia-ecuatoriana-se-desacelero-por-las-paralizaciones-de-junio-de-2022>
- Barroso, F. (2007). *Responsabilidad Social Empresarial: concepto y sugerencias para su aplicación en empresas constructoras*. *Ingeniería*, 65-72.
- Becerra, S., Montenegro, M. (2020). *El Desarrollo Sostenible y la Responsabilidad Social Empresarial*. Universidad Católica de Colombia.
- Bornay-Barrachina, M. (2013). *¿Qué hace a los equipos ser más innovadores? El liderazgo desde una perspectiva de multidominio*. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 16, p.41-53. doi: [org/10.1016/j.cede.2012.05.002](https://doi.org/10.1016/j.cede.2012.05.002)
- Bowen, H. R. (1953). *Social responsibilities of the businessman*. Harper & Row
- Bravo Carrasco, J. (2011). *Gestión de Procesos*. Santiago de Chile: Editorial Evolución S.A.

- Cabero Almenara, J., & Llorente Cejudo, M. d. (2013). *La aplicación del juicio de experto como técnica de evaluación de las tecnologías de la información y comunicación (TIC)*. Revista de Tecnología de Información y Comunicación en Educación .
- Carroll, A. (2016). *Carroll's Pyramid of CSR: Taking Another Look*. *International Journal of Corporate Social Responsibility*. Doi:10.1186/s40991-016-0004-6
- Carroll, A. B. (1991). *The pyramid of corporate social responsibility: toward the moral management of organizational stakeholders*. *Business Horizons*, 34(4),39–48
- Carvajal, G., & et al. (2017). *Gestión por Procesos: Un principio de la gestión de calidad*. Manta: Editorial Mar Abierto.
- Castellnou, R. (2021). *Emburse Captio*. Obtenido de <https://www.captio.net/blog/la-necesidad-de-la-gestion-por-procesos>
- Confederación de Cooperativas de Colombia (2023) *El Papel de las Cooperativas en la Economía Local*. Obtenido de <https://www.confecoop.coop>
- Confederación de Cooperativas de Colombia. (s.f.). *¿Quiénes Somos?* Obtenido de <https://www.confecoop.coop>
- Confederación Alemana de Cooperativas, (2021). *Guía para la promoción de finanzas sostenibles en Cooperativas de Ahorro y Crédito – propuesta para un modelo sectorial integral de sostenibilidad cooperativa*. Ciudad de México, México; Quito, Ecuador
- Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda. (2020). *Estructura Organizacional*. Riobamba.
- Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda. (2023). *Memoria Institucional Año 2023*. Riobamba.
- Cooperativas de las Américas Región de la Alianza Cooperativa Internacional. *Análisis del Marco Legal Cooperativo Dentro del Convenio ICA-EU*. Agosto 2019. Ecuador
- Cooperative Development Institute (2024), About us. About Us – Cooperative Development Institute (cdi.coop)
- Córdoba, R. (2017). *Informe de actividades Universidad Nacional de Loja*. Loja.
- Cuadrado, I. (2014). *¿Emplean hombres y mujeres diferentes estilos de liderazgo? Análisis de la influencia de los estilos de liderazgo en el acceso a los puestos de dirección*. *Revista de psicología social*. 18:3. p.283-307. doi: [org/10.1174/021347403322470864](https://doi.org/10.1174/021347403322470864)
- Cueto, C. (2014). *Análisis de la responsabilidad social corporativa de las grandes ciudades en España*. Editorial Área de Innovación y Desarrollo, S.L.

- De Anta, G. (20 de 12 de 2021). *Blog de Gonzalo de Anta*. Obtenido de <https://gonzalodeanta.es/mefe-mefi-que-son/>
- DGRV. (s.f.). *About Us*. Obtenido de <https://www.dgrv.de>
- Drucker, P. (1970). *The Practice of Management*. Allied Publishers
- Economipedia. (s.f.). *Análisis CAME: Qué Es y Ejemplos*. Obtenido de <https://www.economipedia.com>
- Ekos.(13 de julio de 2022).SARAS: *Una Herramienta clave para mermar el impacto medio ambiental al entregar crédito*. <https://ekosnegocios.com/articulo/saras-una-herramienta-clave-para-mermar-el-impacto-medio-ambiental-al-entregar-credito>
- Empresa Ecuador. (2023). *El porcentaje del impuesto a la renta en Ecuador: una guía informativa completa*. Empresas.
- Eserp. (11 de octubre de 2022). *Análisis PESTEL de una empresa: Qué es y cómo hacerlo*. <https://es.eserp.com/articulos/que-es-analisis-pestel/>
- Equipo editorial, Etecé. (14 de 02 de 2022). *Concepto*. Obtenido de <https://concepto.de/gestion/>
- EUROINNOVA. (2022). *EUROINNOVA*. Obtenido de <https://www.euroinnova.us/cursos/produccion-agropecuaria>
- Fondo Multilateral de Inversiones Miembro del Grupo BID, (2011). *La responsabilidad social de la empresa en América Latina*. La responsabilidad social de la empresa en América Latina: Manual de Gestión | Publications (iadb.org)
- Fontalvo Herrera, T., De La Hoz Granadillo, E., & Morelos Gómez, J. (2018). *La productividad y sus factores: incidencia en el mejoramiento organizacional*. SCIELO.
- Food and Agriculture Organization of the United Nations. (s.f.). *Ley de Cooperativas*. Obtenido de <https://www.fao.org/faolex>
- Forética. (s.f.). *¿Qué es la SGE 21?*. <https://foretica.org/soluciones/sge21/>
- Frederick, W. C. (1960). *A growing concern over business responsibility*. California Management Review, 2(4), 54-61. <https://doi.org/10.2307/41165405>

- García, M. (2015). *La Cuenta del Triple Resultado o Triple Bottom Line*. Revista de Contabilidad y Dirección, Volumen (20), 65-67. https://accid.org/wp-content/uploads/2018/11/LA_CUENTA_DEL_TRIPLE_RESULTADO.pdf
- García Salazar, M. A. ., & López Salazar, J. L. . (2022). *Política económica: Política monetaria ecuatoriana en dolarización*. Revista Imaginario Social, 5(1). Recuperado a partir de <https://revista-imaginariosocial.com/index.php/es/article/view/77>
- Global Reporting Initiative. (s.f.). *About GRI*. Obtenido de <https://www.globalreporting.org>
- Gómez Villoldo, A. (02 de 2017). *Análisis CAME: herramienta de Planificación empresarial y estratégica*. Obtenido de <http://asesordecabilidad.blogspot.com/2017/02/analisis-came-herramienta-de.html#.Y5DmJ3ZBxPY>
- Hernández, Fernández y Baptista (2014). *Metodología de la investigación*, Tercera edición. Person editions
- Jiménez León, N. (1987). *Estudio del Plan Integral de Desarrollo de la Universidad Nacional de Loja*. Visión Histórica y Contemporánea.
- Juárez Martínez, E. R. (01 de 05 de 2014). *Tesis de grado previa a la obtención del título de Ingeniero en Manejo y Conservación del Medio Ambiente*. Loja, Loja, Ecuador.
- IBM. (s.f.). *What is AI?* Obtenido de <https://www.ibm.com/artificial-intelligence/what-is-ai>
- International Cooperative Alliance (2024). *Cooperative Identity, Values and Principles*. <https://ica.coop/en/cooperatives/cooperative-identity>
- Instituto Ecuatoriano de Normalización. (s.f.). *Quiénes Somos*. Obtenido de <https://www.normalizacion.gob.ec>
- Instituto de Responsabilidad Social del Ecuador (IRSE). *Los 5 Vértices de la Responsabilidad Social*. <https://www.irse-ec.org/fundamentos-del-irse/>
- Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria. 28 de abril 2011. (Ecuador)
- Ley Orgánica de Prevención, Detención y Erradicación del Delito de Lavado de Activos y del Financiamiento de Delitos. (Ecuador)
- Loaiza, E. (01 de 01 de 2013). *Departamento de Desarrollo Físico de la Universidad Nacional de Loja* . Levantamiento Planimétrico Físico . Loja, Loja: CINFA.

- López, J, De la Garza, M, Zavala, M. (2020). *El liderazgo estratégico, la negociación y su influencia sobre la percepción del prestigio en pequeñas empresas*. Innovar. 30, p.57-70. doi: org/10.15446/innovar.v30n75.83257
- Mata Solís, L. D. (28 de 05 de 2019). *Investigalia*. Obtenido de bit.ly/3XraHh4
- Medina Fernandez, J. E. (2010). *Modelo Integral de productividad, aspectos importantes para su implementación* . EAN, 109-110.
- MindTools. (s.f.). *SWOT Analysis*. Obtenido de https://www.mindtools.com/pages/article/newTMC_05.htm
- Mintzberg, H., Quinn J. (1991). *El Procesos Estratégico: Conceptos, Contextos y Casos*. Segunda Edición. Prentice Hall Editions
- Miranda, J., & Toraic , L. (2010). *Indicadores de productividad para la industria dominicana*. Ciencia y Sociedad, 235-290.
- Muñoz, M., Ugueto M. (2014). *Contextualización de las funciones gerenciales teóricas a la realidad de las Pymes en San Cristóbal, estado Táchira, Venezuela*. Universidad de los Andes Mérida.
- Norma Internacional ISO 9000. (2000). *Sistemas de gestión de la calidad - Conceptos y vocabulario* . Ginebra: Secretaría Central de ISO.
- Northouse, P. G. (2019). *Leadership: Theory and Practice*. Sage Publications.
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico. (s.f.), *Quiénes Somos*. <https://www.oecd.org/en/about.html>
- Organización Internacional del Trabajo. (s.f.). *Acerca de la OIT*. <https://www.ilo.org/es/acerca-de-la-oit>
- Organización de las Naciones Unidas. (s.f.). *La Organización*. <https://www.un.org/es/about-us>
- Organización de las Naciones Unidas. (s.f.). *Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente*. <https://www.un.org/ruleoflaw/es/un-and-the-rule-of-law/united-nations-environment-programme/>
- Pacheco, Y., Molina, Y. & Arévalo J. (2017). *Los roles gerenciales de Mintzberg: una evidencia empírica en la Universidad*. I+D. Revista de Investigaciones 10(2), p. 116-125

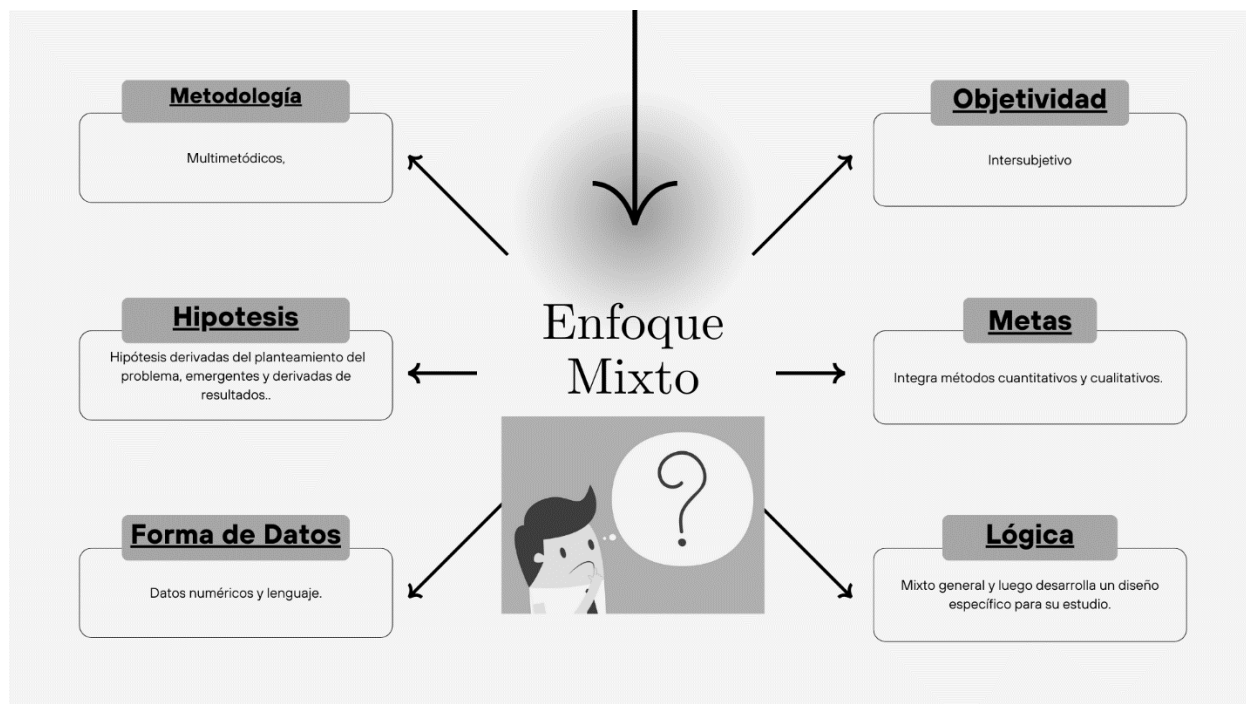
- Pepper Bergholz, S. (01 de 05 de 2011). *MEDwave* . Obtenido de <https://www.medwave.cl/2001-2011/5032.html#F7>
- Perilla, E., y Gómez-Ortiz, V. (2017). *Relación del estilo de liderazgo transformacional con la salud y el bienestar del empleado: el rol mediador de la confianza en el líder*. Journal of Work and Organizational Psychology. 33 p.95-108. doi: org/10.1016/j.rpto.2017.02.005
- Porter, M (2011). *"The Role of Business in Society: Creating Shared Value."* Dutch Sustainable Trade Initiative Video Conference, Initiatief Duurzame Handel (IDH), New York City, NY, United States.
- Presidencia del Ecuador. (06 de 10 de 2010). *Ley Orgánica de Servicio Público LOSEP*. Quito, Pichincha, Ecuador.
- Prieto Herrera, J. E. (2011). *Gestión estratégica organizacional: guía práctica para el diagnóstico empresarial*. Bogotá: Eco Ediciones.
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. *Los ODS en Acción*. Organización de las Naciones Unidas. <https://www.undp.org/es/sustainable-development-goals>
- Quecedo Lecanda, R., & Castaño Garrido, C. (2002). *Introducción a la metodología de la Investigación*. Revista de Psicodidáctica, 11.
- Ramírez León , C. (2011). *Propuesta para el desarrollo de productos* . Pensamiento y Gestión, 21-45.
- Ramírez Méndez, G. A., (2013). *Liderazgo organizacional. Un desafío permanente*. Universidad & Empresa, 15(25), 5-11. Doi: 10.1016/S0123-5923(13)70021-4
- Riquelme, M. (18 de 10 de 2022). *Web y Empresas* . Obtenido de <https://www.webyempresas.com/proceso/>
- Ruiz Barroeta, M. (26 de 07 de 2020). *Ruiz Barroeta* . Obtenido de <https://milagrosruizbarroeta.com/analisis-pestel/>
- Robbins, S., Judge, T. (2013). *Comportamiento Organizacional*. (15th ed.)México: Person Educación.
- Robbins, S. & Coulter, M. (2005). *Administración*. México. Pearson.
- Salinas, P. (s.f.). Metodología de la investigación. Libro A Pedro Salinas. Metodologia investigacion Tipos de Investigación[1].pdf

- Sanchez, E. (2000). *Teoría del Liderazgo Situacional en la Administración local: Validez del modelo Psicothema*. Universidad de Oviedo.
- Sarmiento, S. (2010). *Gestión estratégica: clave para la responsabilidad social de las empresas*. *Dialnet-GestionEstrategicaClaveParaLaResponsabilidadSocial-3990453.pdf
- Secretaría Nacional de la Administración Pública del Ecuador. (22 de 04 de 2016). *Norma Técnica de Prestación de Servicios y Administración por Procesos*. Quito, Pichincha, Ecuador.
- Strandberg, L. (2010). *La Medicación y la Comunicación de la RSE: Indicadores y Normas*. Business School Universidad de Navarra.
- Superintendencia de Economía popular y solidaria. *Norma de Balance Social*. (2023). https://www.seps.gob.ec/wp-content/uploads/BS_Presetacio%CC%81n-2023-06-06-2023.pdf
- Superintendencia de Economía popular y solidaria. (s.f.). *¿Qué es la SEPS?* <https://www.seps.gob.ec/institucion/que-es-la-seps/>
- Swedish Institute for Standars, (s.f.). *About SIS*. https://www.sis.se/en/about_sis/
- Toala, S., Arredondo, M. y Hernández, R. (2024). *Responsabilidad Social Corporativa Y Sostenibilidad en las Cooperativas de Ahorro y Crédito del Ecuador*. *Revista San Gregorio, Volumen (57)*,104-125. <https://revista.sangregorio.edu.ec/index.php/REVISTASANGREGORIO/article/view/2715/1639>
- Thompson , A., & et al. (2012). *Administración estratégica Teoría y Casos*. Mexico: The McGraw-Hill Companies Inc.
- Universidad Nacional de Loja. (2019). *Plan Estratégico de Desarrollo Institucional 2019-2023*. Loja.
- Universidad Nacional de Loja. (15 de 05 de 2020). *Reglamento Orgánico por Procesos de la Universidad Nacional de Loja*. Obtenido de <https://unl.edu.ec/normativa/reglamentos>
- Universidad Nacional de Loja. (2022). *Revista Digital*, Loja Informativa .
- Universidad San Sebastián . (2022). *Universidad San Sebastián* . Obtenido de <https://www.uss.cl/diee/innovakit/entrevista-con-expertos/>

- Uzurriaga, M., Osorio, C., Arias, O. (2020). *Liderazgo: Definiciones y Estilos*. Universidad Santiago de Cali.
- Van de Berghe, É. (2016). *Gestión Gerencial y Empresarial Aplicadas al Siglo XXI*. Bogotá: Ecoe Ediciones. Obtenido de Libros.
- Vargas, J. (2009). *Ingeniería de Métodos I*. Pimentel : Centro Editorial Universidad Señor de Sipán .

Anexos

Anexo 1 Mapa Mental de las Metodologías de Investigación Mixto



Comparación de los enfoques de Investigación cuantitativa, cualitativo y mixto.

Indicadores	Investigación Cuantitativa	Investigación Cualitativa	Investigación Mixta
Metodología	Recolección y análisis de datos	Secuencial y probatorio	Multi metódicos
Objetividad	Busca ser objetivo	Admite subjetividad	Intersubjetivo
Metas	Describir, explicar y comprobar	Describir, comprender e interpretar	Integra ambos métodos
Lógica	Deductiva: general a particular	Inductiva: Particular a general	Mixto general y luego desarrolla un

			diseño específico para su estudio
Hipótesis	Prueba Hipótesis	Genera Hipótesis	Hipótesis derivadas del planteamiento del problema, emergentes y derivadas de resultados.
Tipo de datos	Confiables y duros	Profundos y enriquecedores	Integral, completa y holística.
Foco	Limitado, especializado, excluyente	Amplio, incluyente	Perspectiva más amplia y profunda del fenómeno.
Forma de los datos	Datos numéricos	Datos como textos, imágenes, documentos, etc.	Datos numéricos y lenguaje.

Nota. El tipo de investigación seleccionado para el desarrollo del proyecto de titulación es el enfoque cuantitativo, basado en la teoría de Hernández Sampieri, 2018.

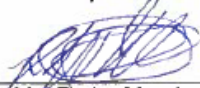
Anexo 2 Balances Financieros Año 2023

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO RIOBAMBA LTDA.


ESTADO DE FLUJOS DE EFECTIVO
POR EL AÑO TERMINADO AL 31 DICIEMBRE DE 2023
(Expresado en dólares estadounidenses)

	Referencia a Notas	2023
Flujo de caja de las actividades de operación:		
Intereses y descuentos ganados		55.759.351
Intereses y comisiones pagadas		(24.754.064)
Utilidades financieras		607.089
Pagos operativos, impuestos y a empleados		(22.362.868)
Ingresos por servicios		169.529
Otros ingresos operacionales, netos		850.475
Otros ingresos (gastos), netos		<u>(209.921)</u>
Efectivo neto provisto por actividades de operación, antes de cambios en activos y pasivos operacionales		10.059.591
Cambios en activos y pasivos operacionales:		
Cambios en activos y pasivos operacionales:		
Incremento de cartera de créditos		(42.798.436)
Disminución en cuentas por cobrar		877.028
Disminución en otros activos		(3.541.783)
Incremento en obligaciones con el público		31.712.624
Incremento en otras cuentas por pagar		<u>559.592</u>
Efectivo neto utilizado en actividades de operación		(13.190.975)
Flujo de caja de las actividades de inversión:		
Incremento de inversiones disponible para la venta		(2.067.045)
Adquisición de propiedades y equipos, neto	7	(1.299.249)
Adjudicación de bienes		<u>(127.500)</u>
Efectivo neto utilizado en actividades de inversión		(3.493.794)
Flujo de caja de las actividades de financiamiento:		
Aportes patrimoniales de los socios		2.682.147
Disminución Obligaciones inmediatas		(24.347)
Disminución obligaciones financieras		<u>1.789.903</u>
Efectivo neto provisto en actividades de financiamiento		4.447.703
Efectivo y equivalentes de efectivo		
Disminución neta de efectivo y equivalentes de efectivo		(2.177.475)
Efectivo y equivalentes de efectivo al inicio del año		<u>34.422.408</u>
Efectivo y equivalentes de efectivo al final del año	3	<u>32.244.933</u>

Las notas explicativas anexas son parte integrante de los estados financieros



Lic. Pedro Morales
Gerente General



Lic. Adriana Goyes
Contador General

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO RIOBAMBA LTDA.

**ESTADO DE RESULTADOS
AL 31 DE DICIEMBRE DE 2023
(Expresado en dólares estadounidenses)**

	Referencia a Notas	<u>2023</u>
Intereses y descuentos ganados	15	55.759.351
Intereses y descuentos causados	16	<u>(24.754.378)</u>
Margen neto de intereses		31.004.973
Utilidades Financieras	15	607.089
Ingresos por servicios	15	<u>169.529</u>
Margen bruto financiero		31.781.591
Provisiones para activos de riesgo	10	<u>(4.355.078)</u>
Margen neto financiero		27.426.513
Gastos de operación	17	<u>(17.266.667)</u>
Margen de intermediación		10.159.846
Otros ingresos operacionales	18	<u>821.861</u>
Margen operacional		10.981.707
Otros ingresos y gastos no operacionales, neto	19	(181.308)
Utilidad antes de participacion trabajadores e impuesto a la renta		10.800.399
15% Participación trabajadores	20	(1.620.059)
Impuesto a la renta	20	<u>(2.813.967)</u>
Utilidad del ejercicio		<u>6.366.373</u>

Las notas explicativas anexas son parte integrante de los estados financieros

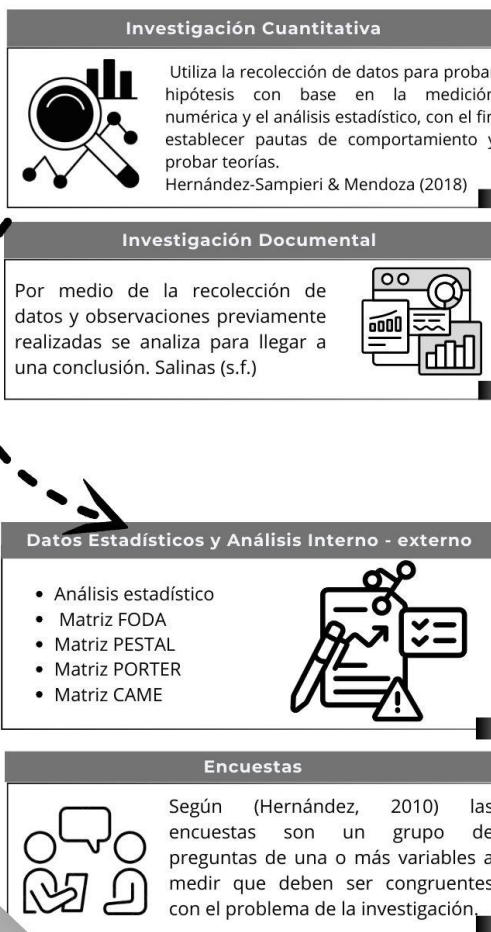

Lic. Pedro Morales
Gerente General


Lic. Adriana Goyes
Contador General

Anexo 3 Infografía: Metodología, Técnicas e Instrumentos

Metodología, Técnicas e Instrumentos

El principal objetivo de la metodología de la investigación es que las personas estén capacitadas para realizar estudios e investigaciones científicas, en forma lógica y ordenada. (Salinas, s.f.)



Anexo 4 *Matriz FODA*

	<i>Positivo</i>	<i>Negativo</i>
<i>Interno</i>	FORTALEZAS	DEBILIDADES
<i>Externo</i>	OPORTUNIDADES	AMENZAS

Anexo 5 *Diseño de la Entrevista a Expertos*



ENTREVISTA

Evaluación del Impacto de la Gestión de la Gerencia en la Responsabilidad Social Empresarial: Caso Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda.

Objetivo: Determinar el entorno interno y externo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda.

La presente entrevista tiene como objetivo obtener una visión detallada sobre la realidad de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda., y cómo su aplicación puede beneficiar a la institución. Para ello, se consultará a responsables en el campo de la RSE y el sector cooperativo, quienes compartirán sus conocimientos y experiencias.

La entrevista está diseñada para ser concisa y focalizada, con una duración estimada de entre 10 a 20 minutos. Cada participante deberá responder las preguntas especificadas por cada dimensión de la RSE, cubriendo los aspectos más relevantes de esta práctica en el contexto cooperativo. Las dimensiones abordadas incluirán: Económica, Social, Ambiental y Laboral.

Departamento o área de trabajo actual:

- 1. ¿Qué mecanismos utiliza la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Riobamba Ltda.”, para medir su Responsabilidad Social Empresarial?**
- 2. ¿Considera que las políticas, acciones y estrategias de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Riobamba Ltda.,” están adecuadamente alineadas con los principios de la**

Responsabilidad Social Empresarial (RSE)? ¿Qué áreas o políticas específicas podrían ser mejoradas o desarrolladas para optimizar su implementación?

- 3. ¿Qué buenas prácticas de Responsabilidad Social Empresarial efectúa la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Riobamba Ltda.”, para evidenciar que la concesión de créditos genera en el socio y en la comunidad un impacto social, económico y ambientalmente responsable en función de la sostenibilidad?**
- 4. ¿Qué medidas ha implementado la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Riobamba Ltda.”, para garantizar la equidad, inclusión y diversidad en los procesos de vinculación y permanencia del personal?**
- 5. ¿La Cooperativa de Ahorro y Crédito “Riobamba Ltda.”, ejecuta programas de Educación Financiera? ¿Cuál ha sido el impacto de estos programas en los socios y en la comunidad?**
- 6. ¿Qué acciones desarrolla la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Riobamba Ltda.” internamente, con la comunidad y sus socios para contribuir de manera más efectiva al medio ambiente y a la sostenibilidad en función de su alineación a la Agenda 2030 de NN. UU?**

Anexo 6 *Matriz CAME*

Análisis Interno			
Análisis	DAFO-CAME	Fortalezas	Debilidades
Externo			
	Oportunidades	Acción 1:	Acción 1:
		Acción 2:	Acción 2:
	Amenazas	Acción 1:	Acción 1:
		Acción 2:	Acción 2: