

## **ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA Y GOBERNABILIDAD EN LAS COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO DEL CANTÓN PORTOVIEJO**

### **STRATEGIC MANAGEMENT AND GOVERNANCE IN CREDIT UNIONS OF CANTON PORTOVIEJO**

Ing. Dianexy Viviana Carreño, Mg.  
Docente Universidad Eloy Alfaro de Manabí

Códigos JEL: M1, R1, R11

Recibido: 11/08/2014, Revisado: 13/10/2014 Aceptado: 24/11/2014

#### **RESUMEN**

Las Cooperativas de Ahorro y Crédito (CAC's) tienen una activa participación en el crecimiento y desarrollo económico del Ecuador, lo que permite desarrollar un estudio en la provincia de Manabí, tomando una muestra deliberada en el cantón Portoviejo, que concentra el 40% de las cooperativas que operan en la provincia; se utilizó la encuesta como técnica de recolección de datos, y se aplicó a los gerentes, presidentes de los Consejos de Administración y de vigilancia de diez CAC's; A modo de conclusión es necesario recomendar promover el fortalecimiento y expansión con carácter holístico, a través de capacitación permanente y puesta en práctica de la Administración Estratégica, para alcanzar una mejor posición en el mercado, ganar la lealtad de los socios y atraer nuevos miembros.

**PALABRAS CLAVES:** Administración Estratégica, Gobernabilidad, Cooperativas de Ahorro y Crédito.

#### **ABSTRACT**

Credit Saving Companies (CSU's) have active participation on the growth and development of the economy in Ecuador, which leads to develop a research on Manabí Province, taking a deliberated sample in Portoviejo, the capital of Manabí where 40% of CSU's operate. A survey was used as a technical tool to collect the data related to this topic. This survey was applied on managers, presidents of Boards of Administration and Inspection of ten CSU's, detecting that the governability of these organizations is the main problem that they face, and such problem must be addressed because it could lead them to weaken and go bankrupt. In conclusion, it is necessary to recommend promoting the strength, and expansion of these financial companies with a holistic character throughout ongoing trainings and putting Strategic Management into practice, in order to reach a better position on the market, gain members' loyalty and bring new prospects to the CSU's.

**KEYWORDS:** Strategic Management, Governance, Credit/Saving Companies.



## INTRODUCCIÓN

El sistema financiero ecuatoriano está conformado, según el artículo 309 de la Constitución de la República del Ecuador, por “los sectores públicos, privados y del popular y solidario”; y este último lo componen “las cooperativas de ahorro y crédito”, y otras entidades asociativas. Las cooperativas de ahorro y crédito tienen una activa participación en el crecimiento y desarrollo económico del Ecuador. Su campo de acción, abarca a un grupo bastante considerable de ahorristas, que son sus socios. Según (INEC, 2011), los bancos en el Ecuador, hasta diciembre del 2010 captaron el 85.27% de los depósitos y las cooperativas de Ahorro y Crédito el 9.52%. La estructura administrativa y organizacional de la banca es un factor diferenciador, que lo hace un competidor sagaz; permitiéndole captar mayores depósitos monetarios de todos los estratos sociales, además mantienen espacios publicitarios en los diversos medios de comunicación; a través de los cuales hacen conocer a la sociedad los “beneficios” de sus productos, alianzas estratégicas con grandes cadenas de negocios, planes de financiamiento, tarjetas de créditos, etc.

En Manabí (SEPS, 2013), existen 53 CAC's activas, 11 están por definir su estatus; de las activas, 3 están en proceso de liquidación, por haber incurrido en las causales de disolución dispuestas en los numerales 1, 2 y 4 del literal e), del artículo 57 del LOEPS.

Art. 57.- Disolución.- Las cooperativas podrán disolverse, por las siguientes causas:

a) Por resolución de la Superintendencia, en los siguientes casos:

1. Violación de la Ley, su Reglamento o de los estatutos sociales, que pongan en riesgo su existencia o causen graves perjuicios a los intereses de sus socios o de terceros;
2. Deterioro patrimonial que ponga en riesgo la sostenibilidad de la organización o la continuidad en sus operaciones o actividades;
4. La incapacidad, imposibilidad o negativa de cumplir con el objetivo para el cual fue creada;

TABLA # 1

DISTRIBUCION DE LAS COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO DE LA PROVINCIA DE MANABÍ POR SEGMENTOS Y POR CANTONES						
#	CANTONES DE LA PROVINCIA DE MANABI	S 1	S 2	S 3	S 4	TOTAL
1	BOLIVAR	1	1		1	3
2	CHONE	3			1	4
3	EL CARMEN	2	2	1		5
4	FLAVIO ALFARO	1				1
5	JARAMIJO		1			1
6	JIPIJAPA	2				2
7	JUNIN		1			1
8	MANTA	2				2
9	MONTECRISTI	1				1
10	PICHINCHA	1				1
11	PORTOVIEJO	14	5		2	21
12	PUERTO LOPEZ	1	1			2
13	ROCAFUERTE	1				1
14	SANTANA				1	1
15	BAHIA DE CARAQUEZ	3	1	1		5
16	TOSAGUA	1				1
	<b>TOTAL</b>	<b>33</b>	<b>12</b>	<b>2</b>	<b>5</b>	<b>52</b>

Fuente: SEPS: Boletín financiero al 31 de diciembre del 2012

En la Tabla # 1, se muestra la distribución de las CAC's de la provincia de Manabí; donde se puede observar que 33 CAC's (63%), pertenecen al segmento 1; 12 (23%) corresponden al segmento 2; 2 (4%) al segmento 3; y 5 (10%), al segmento 4. Así mismo, esta tabla revela que 21 (40%) de las cooperativas financieras están concentradas en el cantón Portoviejo.

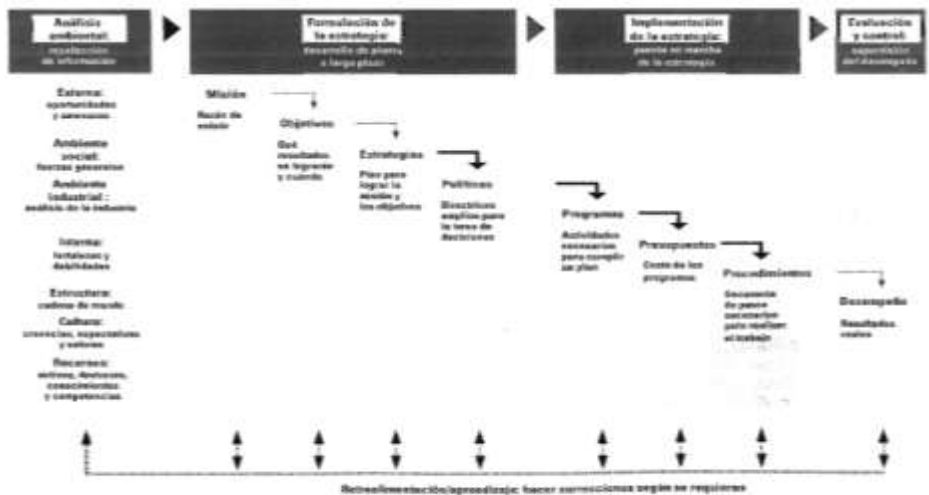
De las 21 CAC's que están domiciliadas en el cantón Portoviejo, 14 (67%), son del segmento 1; encontrándose en disolución la cooperativa Crucita Ltda., de la Parroquia Rural de Crucita; (Extracto de resolución N° SEPS-IGPJ-IFPS-2014-060, 14 de junio del 2014; adherido en la puerta donde funcionaba esta cooperativa); del segmento 2, hay 5 (24%); asimismo, la cooperativa Arco Iris Ltda., de la ciudad de Portoviejo, está en disolución, por las mismas causales señaladas en la resolución anterior; del segmento 3 no existen; del segmento 4 hay 2 (10%).

De acuerdo con el estudio realizado en las CAC's del cantón Portoviejo, se detectó que el principal problema que enfrentan es "la gobernabilidad"; y debe ser atendido, porque estas instituciones financieras pueden debilitarse y llegar a la disolución; se considera que es necesario promover el fortalecimiento y expansión con carácter holístico, a través de capacitación permanente y puesta en práctica de la Administración Estratégica para alcanzar una mejor posición en el mercado, ganar la lealtad de los socios y atraer nuevos miembros. (Stiner, 1996), destaca que la administración estratégica "es un proceso que entrena que la organización prepare planes estratégicos y después actúe conforme a ellos"

Para (Certo, 2001) la administración estratégica la define "como el proceso que se sigue para asegurar que una organización posea estrategia organizacional y se beneficie de su uso". (Moreno & Andrade, 2010), sostiene que la administración estratégica es un conjunto de decisiones y acciones administrativas que determinan el rendimiento a largo plazo de una empresa. En ella se incluye el análisis ambiental (tanto externo como interno), la formulación de la estrategia (a largo plazo o planificación estratégica), la implementación de la estrategia, así como su evaluación y el control.

Además (Wheelen & Hunger, 2007) definen: La Administración Estratégica es un conjunto de decisiones y acciones administrativas que determinan el rendimiento a largo plazo de una corporación. Incluye el análisis ambiental (tanto externo como interno), la formulación de la estrategia (planificación estratégica o a largo plazo), implementación de la estrategia, así como la evaluación y el control. Por lo tanto, el estudio de la administración estratégica hace hincapié en la vigilancia y la evaluación de oportunidades y amenazas externas a la luz de las fortalezas y debilidades de una corporación. Conocida originalmente como política empresarial, la administración estratégica incorpora temas como planificación estratégica, análisis ambiental y análisis de la industria. (Figura # 1)

Figura # 1 “Modelo de administración estratégica”:



Fuente: T. L. Wheelen, "Strategic Management Model", adaptado de "Concepts of Management", presentada a la Society for Advancement of Management (SAM), Reunión internacional, Richmond, VA, 1961. Copyright © 1961 por T. L. Wheelen y SAM. Copyright © 1962, 1963, 1965 y 2005 por T. L. Wheelen y J. D. Hunger. Revisión: 1989, 1995, 1998, 2000 y 2005. Reimpreso con permiso.

Tomando en cuenta la erudición de estos autores, se puede considerar, que si las organizaciones aplicaran una administración estratégica de manera adecuada y permanente, tendrían una visión estratégica más clara, una perspectiva más específica de lo que realmente es importante estratégicamente y un panorama más amplio de los constantes cambios que se dan a causa de la globalización; por tanto serían más competitivas.

Por lo general, la administración de alto nivel desarrolla planes a cinco años con la ayuda de consultores, pero con una participación mínima de los niveles inferiores, al darse cuenta de que incluso los mejores planes estratégicos son inútiles sin la participación ni el compromiso de los ejecutivos de niveles inferiores. El complejo plan estratégico a cinco años realizado anualmente es reemplazado por el pensamiento estratégico en todos los niveles de la organización a lo largo del año, esto es la administración estratégica. (Wheelen & Hunger, 2007).

Considerando la participación de todos los miembros de la organización, se genera el empowerment o empoderamiento; permitiendo así aumentar la responsabilidad y el compromiso, para mejorar la calidad del trabajo y aportar ideas valiosas, que generen estrategias de negocios.

La planeación estratégica, como se denominó a este arte de administrar a una empresa tuvo un amplio uso en los países del “primer mundo”, sin embargo, los resultados obtenidos no fueron los más óptimos debido a que no incorporaba todos los elementos necesarios para una buena administración, por lo que, no es sino a fines de la década de los 80’ como lo sostiene (Fred, 2008) el concepto de administración estratégica empezó a utilizarse de forma más amplia en el mundo empresarial, pues integraba otros aspectos de operatividad que no se manejaban en la planeación estratégica, señala “la administración estratégica como el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones multifuncionales que le permitan a una organización lograr sus objetivos” De acuerdo con estas definiciones, las CAC’s del Cantón Portoviejo serían más competitivas si aplicaran de forma efectiva y permanente la administración estratégica, a través de la capacitación a los gerentes y miembros de los

Consejos de Administración y Vigilancia. La explicación que sobre administración estratégica hace (Chiavenato, 2001), es de una forma más especificada, de lo que implica este concepto:

“La administración estratégica es la función de la administración de la cúpula –pues se aborda en el nivel institucional de la empresa– que analiza, desarrolla y modifica los procesos internos y externos de la empresa para que sea eficiente y eficaz en condiciones constantemente variables. La Administración Estratégica formula e implementa la estrategia empresarial como un conjunto de decisiones unificado, amplio e integrado que intenta conseguir los objetivos de la empresa.” Otra definición de la administración estratégica como ciencia, tiene su origen en la necesidad que tienen las empresas de integrar a los modelos de estimación futurista, a través de mecanismos de implementación en el presente que le den sentido a los esfuerzos que realizan cada uno de los elementos o departamentos de la empresa (Moreno & Andrade, 2010).

Para (Hill & Jones, 2009) una estrategia “es un conjunto de acciones estructuradas que los administradores adoptan para mejorar el desempeño de su compañía” y además (Hill & Jones, 2009) el liderazgo estratégico es “la forma más eficaz de realizar la gestión del proceso de preparación de estrategias de una compañía para crear una ventaja competitiva”. La investigación ha revelado que las organizaciones que participan en administración estratégica generalmente superan en rendimiento a las que no lo hacen. (Wheelen & Hunger, 2007)

Estudios desarrollados por organismos de cooperación multinacional: (BID, 2006) “...determina como un tema importante que, si las cooperativas de ahorro y crédito deben permanecer como instituciones pequeñas y locales o si funcionarían mejor fusionándose para formar cooperativas de ahorro y crédito regionales de mayor tamaño (en los cuales cada cooperativa de ahorro y crédito se convierte en una sucursal de una entidad más grande) como ha ocurrido ya en algunos países. Un modelo de fusión parcial en donde las cooperativas de ahorro y crédito permanecen separadas, pero sus operaciones están integradas a una sola red nacional es una alternativa válida”.

Para lograr una propuesta tan interesante, como es la fusión sugerida por el BID, las CAC's deben superar su problema de gobernabilidad. Para (Medranda, 2013) Gerente General de la Cooperativa Sucre, la gobernabilidad es “un tema trascendental en la vida de las instituciones, por cuanto ésta define de mejor manera los roles y funciones de los diferentes estamentos en el manejo de las instituciones”. Así mismo manifiesta (Medranda, 2013) que “La importancia de la gobernabilidad en las cooperativas, debe radicarse en una verdadera disciplina, teniendo en cuenta las relaciones entre socios, dirigentes, empleados, administradores, como requisito indispensable para lograr un buen desempeño de la institución”

Según sostiene (Cardozo, 2007), que: “La gobernabilidad, en lugar de ver avances de importancia en la superación de los problemas de desbordamiento y de pérdida de confianza en las instituciones democráticas -y no obstante la cantidad de elecciones exitosamente realizadas en los últimos tres años- no se ha resuelto la cuestión de la precariedad institucional que, en varios casos, ha empeorado a causa de soluciones que en lugar de gobernabilidad favorecen patrones autoritarios de control”.

El Instituto Latinoamericano de Investigaciones Sociales (ILDIS), citado por (Cardozo, 2007) manifiesta que “...la gobernabilidad, se la adjetiva como democrática, es decir, como construida a partir de amplios acuerdos sociales, negociados desde principios y prácticas pluralistas...”.

Los autores (Westley & Branch, 2000) manifiestan que: “Uno de los principales desafíos que se les plantean a las cooperativas de ahorro y crédito latinoamericanas para crecer y adquirir mayor importancia en el mercado financiero es establecer sistemas de gobiernos idóneos...” y “La solución a este problema estriba en especificar claramente y hacer cumplir adecuadamente las normas institucionales que definen las funciones y responsabilidades de los actores que participan en la gobernabilidad de la cooperativa de ahorro y crédito”.

(Pachano, 2013) “La gobernabilidad democrática es un factor determinante para el desarrollo humano sostenible,... está orientada a promover y fortalecer principios de la gobernabilidad tales como legalidad (reglas formales); legitimidad y representatividad; eficacia, eficiencia...”. (Hernández Grajales, 2006) El mayor riesgo que hay que correr, es la aplicación de prácticas de buen gobierno, simultáneamente con las estrategias de neutralización de las debilidades de ayer y de hoy, y enfrentando una competencia nueva y más fuerte.

Para (Newman, 2001) la gobernabilidad es un “concepto analítico” que abre la discusión sobre “formas de poder y autoridad, patrones de relaciones y derechos y obligaciones que podrían tipificar una forma particular de gobierno”. Por otra parte, la gobernabilidad ha sido asociada a los debates sobre desarrollo y democracia. Esta vinculación ha sido abordada a través de diversos análisis, particularmente los referidos a las políticas emprendidas por el Banco Mundial (BM) y la aplicación de los Programas de Ajustes Estructurales (PAE) hacia los llamados países en desarrollo, en los cuales el BM y otros organismos internacionales exigen adoptar modelos de “buena gobernabilidad” como requisito indispensable, que junto con el establecimiento de un sistema democrático, permita alcanzar el desarrollo económico. (Leftwich, 1993)

La gobernabilidad, es un tema bastante complejo, especialmente cuando se habla de las CAC’s; debido a que los miembros de los consejos de administración y vigilancia son elegidos por los socios para que cumplan con los preceptos del cooperativismo como son: libre adhesión, control democrático de los socios, participación económica de los socios, autonomía e independencia, educación, entrenamiento e información, cooperación entre cooperativas y compromiso con la comunidad; y estos deben mantener una comunicación de doble vía, para que el funcionamiento de la organización, sea acorde a lo que la mayoría de los asociados espera que sean.

La administración estratégica como la gobernabilidad persiguen los mismos fines; la primera, como lo sostiene (Moreno & Andrade, 2010) “... a través de mecanismos de implementación en el presente que le den sentido a los esfuerzos que realizan cada uno de los elementos o departamentos de la empresa” y “la importancia de la gobernabilidad en las cooperativas, debe radicarse en una verdadera disciplina, teniendo en cuenta las relaciones entre socios, dirigentes, empleados, administradores, como requisito indispensable para lograr un buen desempeño de la institución (Medranda, 2013); por tanto, la aplicación de un proceso de administración estratégica en las CAC’s del cantón Portoviejo, conducirá a mantener una buena gobernabilidad, lo que redundará en un mejor posicionamiento en el mercado, mayor rendimiento financiero, optimización de los recursos disponibles, aumento en la captación de depósitos, mejoramiento en la calidad de los servicios para fidelizar y afiliar a nuevos socios para la cooperativa.

## **METODOLOGÍA**

Para el desarrollo de este trabajo de investigación, se utilizó la técnica de muestreo no probabilístico deliberado (Pinto, 2011), “Consiste en seleccionar la muestra de forma deliberada, porque los sujetos poseen las características necesarias para la

investigación”. La técnica de recolección de datos que se aplicó, fue la encuesta; que permite el conocimiento de las motivaciones, las actitudes y las opiniones de los individuos con relación a su objeto de investigación (Cobeña Mendoza, Rosillo Suárez, & Otros, 2013); aplicada a los gerentes, presidentes de los Consejos de Administración y de Vigilancia de las 10 CAC’s seleccionadas en el cantón Portoviejo. Para la tabulación y procesamiento de la información recolectada se utilizó el software SPSS.

La muestra de las CAC’s seleccionadas son las que constan en la tabla # 2.

TABLA # 2

DETALLE DE LAS COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO	PARROQUIA		SEG	
	URBANA	RURAL	S1	S2
SAN PLACIDO		X	X	
AGRO PRODUCTIVA MANABI LTDA.	X		X	
LA UNION LTDA.	X		X	
LA INMACULADA DE SAN PLACIDO LTDA.		X	X	
CACPE MANABI	X		X	
DE LA CONSTRUCCION	X		X	
DE LOS EMPLEADOS BANCO DEL PICHINCHA DE MANABI	X		X	
MAGISTERIO MANABITA LIMITADA				X
SAN MIGUEL DE CHIRIJO LIMITADA			X	X
ABDON CALDERON LTDA.		X	X	X

Elaboración de la Autora

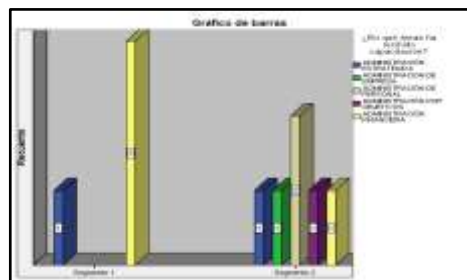
## RESULTADOS

Se realizó un análisis de los resultados obtenidos de las encuestas aplicadas a las CAC’s del cantón Portoviejo; para la presentación se escogieron 9 gráficos, en los que se muestran los detalles de la investigación, detectándose que “la gobernabilidad” de estas organizaciones, es el principal problema que enfrentan, y dicho problema debe ser atendido, porque el mismo podría conducir las a debilitarse y llegar a la disolución.

Gráfico #1



Gráfico #1



Elaboración de la Autora

El gráfico # 1 muestra los resultados del nivel de escolaridad de los gerentes de las cooperativas, de donde se infiere que 8 de cada diez ejecutivos que están al frente de una CAC’s tienen título superior, es decir que el 80% son profesionales con grado de Tercer Nivel, el 10% es Técnico Superior y el 10% tiene un grado de Maestría.

La capacitación que recibieron los administradores de las CAC’s, (los Gerentes y Presidentes de los Consejos de Administración y Vigilancia), durante el tiempo que han estado en esas funciones ha sido; según se observa en el gráfico # 2, el 40% de los funcionarios recibieron capacitación en administración financiera y de este grupo, el 75% son ejecutivos de las CAC’s que pertenecen al segmento 1, (S1) y el 25% al



segmento 2, (S2); en administración de personal se capacitaron el 20% de los encuestados, destacando que en ésta área de conocimiento solo lo hicieron los administradores de las CAC's agrupadas en S2; en administración estratégica se capacitaron el 20% de los consultados, haciéndolo en proporciones del 50% para cada segmento, el 10% de los encuestados se instruyó en administración de empresas y otro porcentaje igual lo hizo en administración por objetivos, subrayando que en estas dos últimas áreas solo participaron los ejecutivos de las CAC's S2.

Gráfico #3

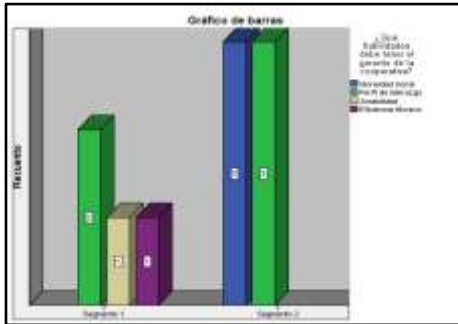
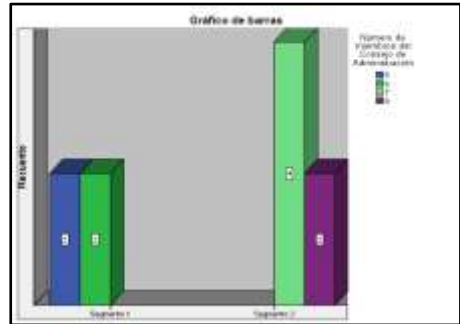


Gráfico # 4



Elaboración de la Autora

Entre las habilidades que debe tener una persona para ser gerente de una CAC's están: Tener un perfil de liderazgo; así lo respondió el 50% de los consultados, de éstos el 40% forman parte del S1 y el 60% al S2; debe tener una "idoneidad moral", lo consideran el 30% de los administradores de estas entidades financieras que pertenecen al S2; que debe ser "amable" y poseer una "eficiencia técnica" respondió el 10% de los seleccionados para cada opción y este grupo está al frente de las CAC's del S1, es lo que se refleja en el grafico #3.

“Art. 38.- Consejo de Administración (Asamblea, 2011).- Es el órgano directivo y de fijación de políticas de la cooperativa, estará integrado por un mínimo de tres y máximo nueve vocales principales...”.

En el gráfico # 4 se evidencia la forma como está integrado el consejo de administración de las CAC's tanto para el S1, como para el S2. El 50% de las CAC's del S1 está integrado por 5 miembros y el otro 50%, por 6 miembros. El S2 de las CAC's, este organismo de administración está integrado por 7 miembros, así respondieron el 67% de sus ejecutivos y de 9 miembros están integrados el 33% restante.

Gráfico # 5

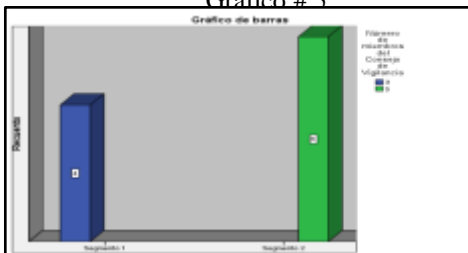
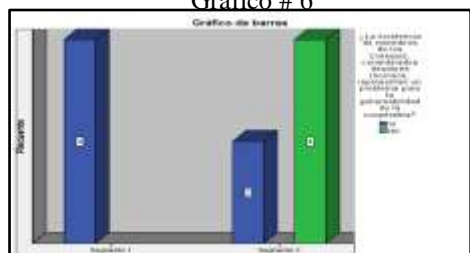


Gráfico # 6



Elaboración de la Autora



“Art. 40.- Consejo de Vigilancia (Asamblea, 2011).- Es el órgano de control interno de las actividades económicas que, sin injerencia e independiente de la administración, responde a la Asamblea General; estará integrado por un mínimo de tres y máximo cinco vocales principales...”

En el gráfico # 5 se refleja el número de miembros que integran el Consejo de Vigilancia de las CAC's de los S1 y S2. El Consejo de Vigilancia del 100% de las CAC's del S1 está integrado por 3 miembros, y por 5 miembros el 100% de las cooperativas del S2.

El gráfico # 6 agrupa las respuestas que dieron los administradores de las CAC's sobre “¿La existencia de miembros de los Consejos, considerados deudores morosos, representan un problema para la gobernabilidad de la cooperativa?” el 100% de las cooperativas consideradas en el S1 dijeron que “SI”, es decir, que los miembros de los consejos “considerados deudores morosos” sí “representan un problema para la gobernabilidad de las cooperativas”, de ésta misma manera respondió el 33% de los consultados de las CAC's de S2 y el 67% dijo que no representan un “problema para la gobernabilidad de las cooperativas” porque “no los tienen”.

Gráfico # 7

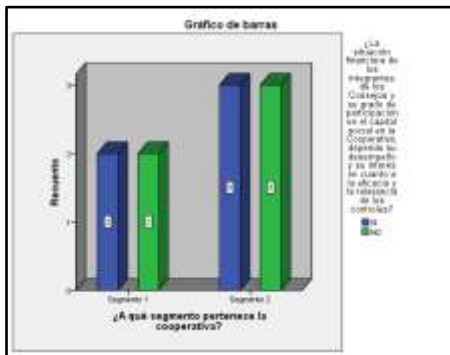
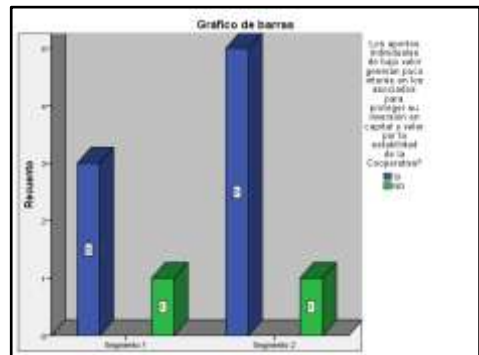


gráfico # 8

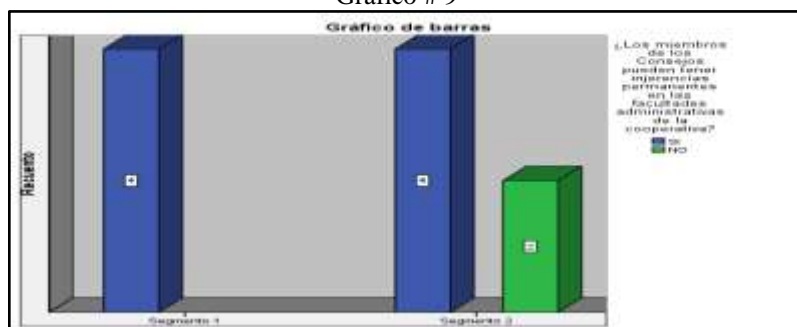


Elaboración de la Autora

El gráfico # 7 recoge la tabulación procesada de la respuesta que dieron los gerentes y los presidentes de los consejos de las CAC's; tanto del S1 y S2, las proporciones de las respuestas fueron de manera igualitaria, el 50% de ellas fue que “sí” y de esta proporción el 40% de los ejecutivos de las cooperativas del S1 y el 60% de las del S2 coincidieron, y de la misma manera para la opción de “no”, la pregunta planteada fue “¿La situación financiera de los integrantes de los Consejos y su grado de participación en el capital social en la cooperativa, depende su desempeño y su interés en cuanto a la eficacia y la relevancia de los controles?”

Ante la pregunta de “¿Los aportes individuales de bajo valor generan poco interés en los asociados para proteger su inversión en capital y velar por la estabilidad de la cooperativa?”, el gráfico # 8 expresa categóricamente que los “aportes bajos” “sí” “generan poco interés para proteger la inversión en capital”, así respondieron el 80% de los consultados y de este total el 38% representan al S1 y el 62% al S2.

Gráfico # 9



Elaboración de la Autora

El gráfico # 9 se refiere a la respuesta que dieron los encuestados ante la pregunta “¿Los miembros de los consejos pueden tener injerencia permanente en las facultades administrativas de la cooperativa?”. El 80% manifestó que “sí” y la contestación fue similar tanto en CAC’s consideradas en S1, el 50% y el mismo porcentaje para las del S2, y el 20% que “no” “pueden tener injerencias” respondieron los administradores de las cooperativas del S2.

## DISCUSIÓN

(Wheelen & Hunger, 2007) Exponen: “... el estudio de la administración estratégica hace hincapié en la vigilancia y la evaluación de oportunidades y amenazas externas a la luz de las fortalezas y debilidades de una corporación. Conocida originalmente como política empresarial, la administración estratégica incorpora temas como planificación estratégica, análisis ambiental y análisis de la industria”. La administración estratégica es un macro proceso; que incluye el análisis ambiental (interno y externo), formulación de estrategia, implementación de estrategia, evaluación y control, que se aplica en las empresas, (Figura # 1). En esta ocasión, se hará énfasis en un aspecto relevante del análisis interno, en donde se determinan las fortalezas y debilidades; de acuerdo al estudio realizado, la principal debilidad que tienen las CAC’s del cantón Portoviejo, es “la gobernabilidad”; por tanto, la determinación de las políticas que persiguen estas organizaciones no son las más óptimas. La oportuna intervención de la administración estratégica, puede ayudar a convertir esa debilidad en una fortaleza; una vez analizados todos los aspectos relevantes, se pueden crear estrategias eficientes para superar el problema. En la figura # 2 se sintetiza el proceso de toma de decisiones estratégicas.

## CONCLUSIONES

Del análisis de los resultados obtenidos a través de la encuesta aplicada a los representantes de las CAC’s del cantón Portoviejo; se observa que, éste es un sector de la economía popular y solidaria que se encuentra en franco proceso de crecimiento y expansión; pues no obstante las crisis de orden económico que han afectado al sistema financiero global y nacional en el último lustro, éstas han permanecido en el mercado; sin embargo, presentan debilidades, que se pueden convertir en fortalezas a través de capacitaciones permanentes y la puesta en práctica de la Administración Estratégica,

para alcanzar una mejor posición en el mercado, ganar la lealtad de los socios y atraer nuevos miembros.

## REFERENCIAS

- Asamblea, N. (2011). *Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del sector financiero popular y solidario*. Quito: Registro Oficial 444 de 10-may-2011.
- Bid. (2006). *Las Cooperativas de ahorro y crédito y la democracia financiera IX Convención Financiera Cooperativa Latinoamericana Panamá*. Recuperado el 06 de 05 de 2014, de <http://www.iadb.org/es/noticias/discursos/2006-10-20/las-cooperativas-de-ahorro-y-credito-y-la-democracia-financierabrix-convencion-financiera-cooperativa-latinoamericanabrpanama,3879.html>.
- Cardozo, E. (dic de 2007). *Integración, gobernabilidad y seguridad regional en la América Latina de los inicios del siglo XXI: bajo el signo de la fragmentación*. Recuperado el 22 de 04 de 2014, de <http://www.plataformademocratica.org/Publicacoes/3978.pdf>.
- Certo, S. (2001). *Administración moderna: diversidad, calidad, ética y el entorno global*. Bogotá, DC: Pearson Educación; 8a edición.
- Chiavenato, I. (2001). *Administración: Proceso Administrativo*. Bogotá; DC.: McGraw Hill; 3ra Edición.
- Cobeña Mendoza, M., Rosillo Suárez, A., & Otros. (2013). *Metodología para la elaboración de proyectos de investigación*. New York: Dreams Magnet, LLC.
- Contreras, E. R. (2013). El concepto de estrategia como fundamento de la planeación estratégica. *Pensamiento y Gestión*, N° 35, 154.
- Fred, D. (2008). *Conceptos de Administración Estratégica*. México: Pearson Educación; 11va edición.
- Hernández Grajales, H. (12 de julio de 2006). *MANUAL DE GOBERNABILIDAD EN LAS COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO*. Quito, Ecuador.
- Hill, C. W., & Jones, G. R. (2009). *Administración Estratégica*. México: Mc Graw Gill.
- Inec. (2011). *Análisis Coyuntural N° 2*. Recuperado el 05 de 05 de 2014, de <http://www.ecuadorencifras.com/cifras-inec/pdfs/boletinco08.pdf>
- Leftwich, A. (1993). *"Governance, Democracy and Development in the Third World"*. Third World.
- Medranda, B. P. (2013). <http://www.coacmes.com/component/content/article/2-new-de-coacmes/37-la-gobernabilidad>. Recuperado el 11 de 05 de 2014, de COACMES; Cooperativa de Ahorro y Crédito Microempresarial Sucre.
- Moreno, O. C., & Andrade, J. G. (2010). *la Mercadotecnia en la Organizaciones*. Tijuana. B. C: EDICIONES ILCSA S.A. de C.V.; 1° edición.
- Newman, J. (2001). *Modernising Governance*. London: SAGE Publication.
- Pachano, F. (2013). *Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo*; <http://www.pnud.org.ec/gobernabilidad-desarrollo.php>. Recuperado el 09 de 04 de 2014, de área de gobernabilidad democrática, desarrollo social y reducción de la pobreza.

- Pinto, M. M. (13 de 04 de 2011). <http://www.mariapinto.es/e-coms/muestreo.htm>. Recuperado el 05 de 07 de 2014
- Seps. (2013). [http://www.seps.gob.ec/c/document\\_library/get\\_file?uuid=31a2df8b-255f-4a50-8d2d-1174b22d366b](http://www.seps.gob.ec/c/document_library/get_file?uuid=31a2df8b-255f-4a50-8d2d-1174b22d366b). Recuperado el 4 de 07 de 2014
- Stiner, G. (1996). *Planeación Estratégica. Lo que todo dirigente debe saber*. México: Compañía Editorial Continental, SA; 11va Edición.
- Westley, G. D., & Branch, B. (2000). *DINERO SEGURO: Desarrollo de Cooperativas de Ahorro y Crédito Eficaces en América Latina*. Washington, DC 20557: Banco Interamericano de Desarrollo; 1ra Edición.
- Wheelen, T., & Hunger, D. (2007). *Administración Estratégica y Políticas de Negocios*. México: Person Educación.