



Ecuador – Febrero 2017 - ISSN: 1696-8352

## **PRESENCIA DE LA VISIÓN ESTRATÉGICA DE LA ADMINISTRACIÓN EN “LA GESTIÓN DE COOPERATIVAS DE AHORROS Y CREDITO”**

**Ricardo Xavier Chávez Betancourt**

Magister en Administración de Empresas, Docente de la Facultad de Ciencias Agropecuarias de la Universidad Técnica de Babahoyo (Los Ríos – Ecuador)  
[rickychavez@live.com](mailto:rickychavez@live.com)

**Joffre Leon Paredes**

Magister en Administración de Empresas, Decano de la Facultad de Ciencias Agropecuarias de la Universidad Técnica de Babahoyo (Los Ríos – Ecuador)

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

Ricardo Xavier Chávez Betancourt y Joffre Leon Paredes (2017): “Presencia de la visión estratégica de la administración en “La Gestión de Cooperativas de Ahorros y Credito””, Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana, Ecuador, (febrero 2017). En línea: <http://www.eumed.net/coursecon/ecolat/ec/2017/credito.html>

### **RESUMEN**

La Visión estratégica una herramienta que utilizan las organizaciones e instituciones para resistir de mejor manera el entorno cambiante y su futuro incierto de acuerdo a la competencia, tomando en cuenta aspectos principales como sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas para lograr así el cumplimiento los objetivos estratégicos y por consiguiente la visión organizacional.

Este es el punto de partida donde se articulan las diferentes estrategias que se pueden aplicar en la organización para resolver problemas que se presenten.

Las organizaciones en este caso as cooperativas de ahorro y crédito no están exceptas al cambio, a la globalización y los retos que esta presenta, por lo que deben estar preparadas para enfrentar los cambios. Hoy en día este tipo de

organizaciones ha crecido a nivel mundial como regional debido a la aplicación de principios solidarios y democráticos donde los asociados gozan de sus beneficios.

Entre los varios tipos de cooperativas, para el estudio tenemos las de ahorro y crédito que son en su mayoría son las que tienen presencia a nivel nacional, las cuáles brindan múltiples servicios sociales y financieros.

**Palabras Claves:** Competitividad, cooperativas, enfoque, estrategia, planificación

## **PRESENCE OF THE STRATEGIC VISION OF THE ADMINISTRATION IN "THE MANAGEMENT OF SAVINGS AND CREDIT COOPERATIVES"**

### **ABSTRACT**

The strategic vision is a tool used by organizations and institutions to better resist the changing environment and its uncertain future according to the competition, taking into account major aspects such as its strengths, opportunities, weaknesses and threats to achieve the objectives Strategic and therefore organizational vision. This is the starting point for articulating the different strategies that can be applied in the organization to solve problems that arise.

The organizations in this case credit unions are not exempt from the change, globalization and the challenges it presents, so they must be prepared to face the changes. Nowadays this type of organizations has grown at the global level as regional due to the application of principles of solidarity and democratic where the associates enjoy their benefits.

Among the various types of cooperatives, for the study we have the savings and credit that are mostly those that have a presence at the national level, which provide multiple social and financial services

**Keywords:** Competitiveness, cooperatives, approach, strategy, planning

## DESARROLLO

La planeación estratégica genera y va articulando una guía propia que es imprescindible saber para comprender el proceso. Este enfoque indistinto puede ser realizado tanto en el sector privado como en la banca tradicional, en el público banca del estado y en el caso de las cooperativas de ahorro y crédito que se les considera en el sector mixto con algunas particularidades, que tienen que ver con los factores institucionales tanto internos como externos ya sean: democráticos y de búsqueda de calidad, eficiencia y economía que configuran una cultura y valores propios etc.

El planeamiento estratégico es un proceso, interactivo, proactivo que da sentido al conjunto de decisiones de las organizaciones e instituciones. No puede solucionar todas las dificultades y necesidades, pero es una guía para inter actuar en entornos cíclicos, permitiendo tomar decisiones reguladas y correcciones necesarias para alcanzar los objetivos y metas en la organización e instituciones.

Consecuentemente la falta de una visión Estratégica, en las Cooperativas de ahorro y crédito impide contar con las herramientas fundamentales y conocimientos de cómo administrar la institución, cómo elaborar, desarrollar y ejecutar los distintos planes operativos razón por la cual, muchos de ellos fracasaran en el corto plazo.

La formulación estratégica se refiere a un proceso de combinaciones y articulaciones estratégicas que ayuden de manera eficiente la optimización y la permanencia de una organización.

Por lo general la visión estratégico conlleva a un compromiso para asignar recursos y priorizar planes específicos en un tiempo determinado para alcanzar las metas.

En algunas organizaciones, el plan estratégico se centra en alcanzar objetivos y metas excepcionalmente intrépidas, donde se requieren recursos que trasciendan con mucha expectativa los medios actuales de la empresa. (Thompson I Peteraf, 2012)

La visión estratégica nos permite estudiar los procesos de la administración planificación, organización, ejecución y control que se persigue para la consecución de una ventaja competitiva sostenible en el tiempo y defendible frente a la competencia, a través del ajuste de los recursos y las diferentes capacidades de la empresa y su entorno a fin de satisfacer los objetivos de los múltiples grupos participantes en la Institución. (Sainz, 2012)

Mintzberg (1982) utiliza 5 Ps para definir una estrategia en lo siguiente:

- Plan: curso de acción específico a seguir, es una guía para enfrentar una situación de la empresa y su entorno.
- Pauta de acción: uso de recursos para superar o derrotar a un competidor en el mercado.
- Patrón: pasos de acciones a seguir en el comportamiento de una organización, aunque no sea intencional.
- Posición: demuestra la localización de la organización en el entorno competitivo en que se mueve (tipo de negocio, segmento de mercado, etc.)
- Perspectiva: relaciona a la organización con su entorno, que la lleva a adoptar determinados tareas de acción.

Cuando se dirige una empresa a largo plazo y manteniéndose en el tiempo y espacio en el mercado se debe tomar en cuenta la variabilidad del producto, mercado, cliente y tecnología, los cuales son componentes claves para el futuro esto constituye la visión estratégica de la empresa.

Esta visión estratégica en donde se articulan los objetivos y metas de las organizaciones en el cual se expande el panorama donde queremos llegar, los caminos por las cuales es son necesarios para la permanencia del negocio.

La visión estratégica como mecanismo de la administración debe prever lo que la organización ofrece a los dirigentes, se debe considerar como un punto de referencia para la toma decisiones estratégicas y tomar medidas al futuro. Debe enunciar algo decisivo sobre la forma como los administrativos de la compañía pretenden situar más allá de donde está actualmente. (Thompson I Peteraf, 2012)

La gerencia está estrechamente relacionada a la visión estratégica ya que es una instancia de dirección, de mando de la organización; es decir, la alta dirección, gerencia general encargada de conducir la organización, tiene la función de diseñar el plan estratégico con la estrecha relación de los colaboradores.

En síntesis la gran función de la gerencia estratégica es conducir el diseño del plan de gestión y visión su proceso de ejecución, a través del sistema de seguimiento, evaluación y control. (Zambrano, 2010)

Tomando en cuenta que la Dirección estratégica en una organización se plantea objetivos, y está dirigido a la formulación de los mismos, consecuentemente es el camino para la formulación de los objetivos de la organización.

Es la destreza de actuar entre el análisis interno y el saber, utilizado por los administradores para establecer valores, recursos y habilidades que ellos administran.

La visión estratégica la podemos condensar los siguientes enfoques:

**Enfoque proactivo y sistemático** de la formulación estratégica puede encubrir una visión algo complaciente de la situación en la que se encuentran las organizaciones.

**Enfoque de la “Selección Natural”:** Este tipo de enfoque permite que la organización elija la estrategia con que cuenta la misma, una de las características es que es limitada y la influencia del entorno organizativo es considerable, dominante y el impacto trae grandes secuelas.

Consecuentemente, la selección natural de la estrategia y habilidades varía de acuerdo a los cambios del entorno.

**Enfoque de la planificación:** La misión estratégica con relación a su planificación estratégica constituye una forma en que se desarrolla planes y programas y permite enfrentar los cambios de las organizaciones.

Sin embargo es una herramienta que permite a los Directivos enfrentar retos en las organizaciones y problemas en el entorno.

**Enfoque cultural:** Se considera que la estrategia nos permite dar respuesta a los problemas de una organización y su entorno. Tomando en cuenta que la dirección estratégica nos permite aprovechar experiencias de las organizaciones, directivos e ideas acumuladas a lo largo del tiempo.

Consecuentemente es importante conocer y establecer los valores y aspectos culturales en la dirección.

Se entiende por “Cultura Organizativa” son conjunto de hábitos, costumbres, experiencias, creencias y valores que caracteriza a una organización

**Enfoque político:** Se caracteriza por la influencia de grupos externos como internos los cuales buscan intereses propios en beneficio de grupos poderosos controlan información sobre la gestión estratégica , por lo tanto aplican estrategias y toman decisiones acorde a los intereses políticos de los mismos.

**Enfoque visionario:** Las estrategias son como el efecto del predominio de líderes, las cuales personas son fuentes de inspiración y motivación para las personas que comparten dentro de la empresa.

La Dirección Estratégica Visionaria se aplica cuando un nuevo administrativo llega a una organización trae consigo nuevas ideas, visiones para ser aplicada en la organización, trae consigo su esquema propio para ser incorporada en el contexto de la nueva empresa.

A pesar que las Cooperativa de ahorro y crédito sea rentable en la búsqueda de ayuda social, tiene el riesgo no ser competitiva y enfrenta muchos problemas, por la falta de un adecuado Plan Estratégico que le permita superar los cambios del mercado y el entorno de forma oportuna.

La planeación es el proceso administrativo importante y necesario dentro de las organizaciones ya que es un marco de referencia para la toma de decisiones y el cumplimiento de metas en la organización, ya que se ve inmerso el desarrollo y el futuro de la empresa u organización.

Según Henny Mintzberg (1983). Es la forma en que un negocio se relaciona con su medio ambiente presenta dos aspectos, el negocio deberá enfrentarse como adaptarse a su medio ambiente y al mismo tiempo tendrá que competir con otras empresas que a su vez se esfuerzan por adaptarse

En las cooperativas de ahorro y crédito en el Ecuador es necesario de un plan estratégico, que sea un nexo adecuado para el direccionamiento organizacional, garantizando así su permanencia, crecimiento y alcance dentro del mercado consecuentemente ser competitivo.

El planeamiento estratégico permite priorizar los programas y objetivos estratégicos primordiales que desea conseguir una organización, suprimiendo lo menos importante.

Permitiendo la identificación o clarificación del propósito, finalidad, razón de ser y los aspectos fundamentales que debe cumplir una organización para satisfacer a sus clientes internos como externos, para la supervivencia de la organización en su entorno cambiante.

Un plan estratégico nos permite compartir, motivar y unir al personal de una organización en torno a una estrategia de aprobación; un plan estratégico proporciona también el entendimiento entre las personas de una organización, al filtrar objetivos, dar prioridades y cursos de acción, así como también establece, cumple indicadores en diferentes áreas para un desempeño eficiente; consecuentemente permite una buena comunicación entre los miembros de la organización para el logro de objetivos trazados y resultados bien definidos.

En marco de los resultados y como paso inicial del proceso de la Planeación Estratégica, se tiene que dar importancia al planteamiento filosófico organizacional en las cuales constan la misión y visión institucional, este direccionamiento estratégico propuesto señala la razón de ser y el camino que debe seguir las organizaciones.

Según Collins Jim (2008). Se deben analizar indicadores internos como externos y sobre aspectos relevantes de las Cooperativa de ahorro y crédito como: la organización, clientes internos, productos, servicios, aspecto financiero e

infraestructura, uso adecuado de la información y tecnología, aspecto económico, social, político, jurídico, legal y de competencia, que permite hacer un análisis de los indicadores de la institución.

Para valorar una estrategia, es importante observar si una organización ha demostrado en el pasado que tiene las capacidades, competencias, habilidades y los talentos necesarios para poner en práctica una estrategia dada además si se ha cumplido con los objetivos establecidos sea está a corto, mediano o largo plazo.

Hoy en día la organizaciones hablan del término Planificación Estratégico la cual ha servido como base para el desarrollo institucional, las cuales en este mundo globalizado se les abierto mejores oportunidades cada vez más exigentes en el mercado actual.

Las instituciones precisan de un plan estratégico que sea como la brújula que los guie hacia el éxito, cambios en los mercados globalizados y por qué no en la competencia. Además este Plan Estratégico se constituye un instrumento administrativo de planificación y de evaluación que debe ser como una biblia o el libro de que no debe faltar en los órganos de gestión y funcionarios para el mejor y el fortalecimiento de la organización.

Las Cooperativa en este caso de ahorro y crédito deben tener un buen plan estratégico ya que corren el riesgo de quedar atrás en el mercado competitivo ya sea por la banca formal e informal, que permita superar los obstáculos del entorno cambiante en la que vivimos.

La estrategia social de las cooperativas de ahorro y crédito cumplen labor social no solamente la intermediación financiera, lo cual debe crear ventajas competitivas al desarrollar capacidades únicas que tengan tienen un impacto positivo en la rentabilidad de la empresa sin afectar su misión.

Hay que tomar en cuenta la creación de valor económico para la empresa pero también sin descuidar la creación de valor social los socios mediante el balance Social.

Ahora bien esta estrategia social es el punto de partida de las cooperativas de ahorro y crédito se diferencian de las demás instituciones financieras y requiere que las empresas piensen con mucho cuidado sobre sus capacidades únicas y los recursos que invertirán para que puedan actuar con sus deferentes estrategias capaces de crear ventajas competitivas en el sentido de Porter (1980).

### **Conclusiones:**

- La visión estratégica en general nos sirve para la previsión de recursos y acciones que deben llevar a cabo las cooperativas de ahorro y crédito para el cumplimiento de objetivos.
- Sin planeación no se tienen instrumentos de medición de las acciones de los directivos y resto del personal es como un barco a la deriva.
- Mediante la planeación estratégica se debe considerar como la realización de un diagnóstico de las cooperativas de ahorro y crédito. Anticipándonos y realizando actividades para el mediano y largo plazo se asegura el cumplimiento de la misión y los objetivos institucionales.
- Las cooperativas tienen que saber a dónde van, cual es su razón de ser y que propósitos deben alcanzar para mantenerse vigente y en constante mejora continua es decir si misión, visión y objetivos
- Las estrategias y tácticas son acciones tomadas para el mediano y largo plazo, así como para el corto plazo.
- La eficiencia gerencial es lograr las metas, objetivos y misión con los recursos disponibles de las cooperativas de ahorro y crédito.

## **Bibliografía:**

- CGAP 2009. Business planning for microfinance institutions.
- Chiavenato, Idalberto (2004). Introducción a la Teoría General de la Administración. Santa Fe de Bogotá-Colombia. Mc. Graw Hill Interamericana SA
- Collins Jim, Empresas que sobresalen, Norma, Bogotá, 2008
- Graham A.N. Wright, Kasia Pawlak, Walter Tounitsky, Lisa Parrott, David Cracknell and Ramesh S. Arunachalam. "Strategic Business Planning for Market-led Financial Institutions Toolkit" MICROSAVE
- MICROSAVE . "Market Research for MicroFinance"
- Mintzberg, H.; Brian Quinn, J.; (1993). El Proceso Estratégico. Conceptos, Contextos, Casos. Prentice Hall Hispanoamericana S.A. México..
- Thompson I Peteraf, Gamble I Strickland (2012), Administración Estratégica, Editorial McGrawHill, páginas 22, 26, 37, 38.
- Sainz (2012), El Plan Estratégico en la práctica, 3ra edición, España, páginas. 39, 43.
- Zambrano (2010), Planificación Estratégica presupuesto y control de la gestión pública, 1ra edición, Caracas-Venezuela, página. 37, 84.