

PARTICIPANTES	Graciela Lara Gómez Alejandra E. Urbiola Solís
DEPARTAMENTO	
INSTITUCIÓN	Universidad Autónoma de Querétaro
MAIL	glaragomez@yahoo.com.mx alexurbiola@hotmail.com
TELÉFONO	01 442 215 33 83 01 442 215 47 72 01 442 192 12 32

TITULO DE PONENCIA

Estrategias de perennidad en una cooperativa de ahorro y préstamo

AUTOR (ES)

Graciela Lara Gómez
Alejandra E. Urbiola Solís

Estrategias de perennidad en una cooperativa de ahorro y préstamo

Graciela Lara Gómez
Alejandra E. Urbiola Solís

RESUMEN

Las organizaciones de ahorro y préstamo han demostrado que a través del apoyo y la solidaridad con los segmentos del mercado poco atendidos por la banca comercial, son un mecanismo exitoso financiar proyectos de inversión que inciden en el desarrollo de las regiones donde se realizan. La investigación que se presenta, analiza desde una perspectiva cualitativa la experiencia de una cooperativa de ahorro y préstamo, explicando cuáles son las estrategias que le han permitido sobrevivir en el mercado y cómo factores ambientales como la legislación y los mecanismos de supervisión externos, inciden en las decisiones que toman los directivos, generando respuestas estratégicas que reducen la incertidumbre sobre el futuro de la organización. En lo formal se exterioriza una postura favorable y de aceptación a los cambios que comienzan a observarse en el entorno, se muestra disposición para incorporar el nuevo marco legal a pesar de sus limitaciones, sin embargo al interior de la cooperativa se buscan otras estrategias que permitan su supervivencia.

Palabras clave: Estrategias, perennidad, cooperativa.

I. INTRODUCCIÓN

La alternativa que ofrecen las microfinanzas¹ para productores y pequeños empresarios, ha demostrado ser una opción viable para atenuar las condiciones de pobreza en las que viven millones de personas en el mundo. Para Kliksberg (2002) el estado de pobreza que sufre una parte considerable de la población latinoamericana, está relacionado con la polarización social que resulta de las políticas económicas inadecuadas. Para este autor, Latinoamérica es una región privilegiada ya que cuenta con abundantes recursos naturales y reservas de materia prima; posibilidades de producir energía alternativa y una relativa estabilidad social. Sin embargo, considera que el deterioro en las condiciones de vida de la mayor parte de la población se observan no sólo en el ingreso (el 10% de la población más rica tiene 84 veces el ingreso del 10% más pobre), sino quizás –y más grave aún-, en el rezago escolar.²

Las diferencias entre los estratos de población se hacen más grandes si no tienen la educación jurídicamente asegurada y no se destinan suficientes recursos para solucionar los problemas de su acceso en zonas rurales. Como consecuencia de esta carencia, la desigualdad se acentúa en lo económico y se generan problemas para impulsar un desarrollo sostenido en la región. Algunos de los problemas que se enfrentan son la migración ilegal, el aumento de las actividades ilícitas o del mercado

¹ Microfinanzas. Significa otorgar a las familias más pobres, pequeños préstamos (microcréditos) para apoyarlos económicamente en actividades productivas (negocios-autoempleo). (Secretaría de Economía, 2006). Disponible en: <http://www.economia.gob.mx/?P=714#microfinanzas>.

² La escolaridad promedio del más rico es de doce años, mientras que entre los más pobres es de sólo cinco años. (Kliksberg, 2002).)

negro, la falta de crédito, la desarticulación de los núcleos familiares y la violencia, entre otros.

La problemática del acceso al crédito para a los grupos más pobres, se ha intentado resolver con alternativas financieras que involucran tanto a la sociedad civil como a los bancos centrales de la región. Es indudable que la experiencia mexicana es digna de analizarse por ser nuestro país una de las tres economías más fuertes de la región. La situación que prevalece en México muestra que la mayoría de la población tiene acceso limitado a los servicios bancarios, debido, entre otros factores, al bajo nivel de ingresos, a la gran dispersión geográfica y al alto costo administrativo.

En cuanto a la distribución del mercado financiero, existen datos que muestran que la banca comercial con inversión extranjera controla aproximadamente el 75% del mercado. Si se suma la banca de desarrollo a la banca comercial, el porcentaje que logran cubrir ambas se acerca al 99% del mercado dejando solamente el 1% a las microfinancieras, entre las que se encuentran las cooperativas de ahorro y préstamo (Bansefi, 2005).

A pesar de su pequeña participación, estas organizaciones atienden al 6.7% de la población económicamente activa. Se calcula que el mercado potencial del sector financiero popular es una población que se estima en 36.7 millones de personas (Bansefi, 2005).

Las cooperativas de ahorro y préstamo que surgieron a partir del movimiento solidario de cajas populares, son dignas de estudiarse por ser una experiencia que ha perdurado por cincuenta y seis años y que en muchos casos ha coadyuvado al desarrollo de comunidades marginadas. El caso que se presenta en esta investigación, corresponde a la Caja San Miguel Palmas, que inicia sus operaciones en 1966. A lo

largo de estos años, ha tenido altibajos, pero ha logrado permanecer en el mercado. Su funcionamiento se ha basado en la administración transparente de los recursos financieros de los socios, impactando positivamente en la economía de San Miguel Palmas. La población de la región tiene como principales actividades económicas el comercio, la agricultura y el trabajo en los Estados Unidos.

A partir de la publicación de la Ley de Ahorro y Crédito Popular (LACP) en 2001, la cooperativa y en general el sector ha tenido que desarrollar estrategias que le permitan responder a los requerimientos de una legislación que le es adversa. La obligación de cumplir con parámetros de activos, número de socios y reservas para la protección de los ahorros, así como adherirse a una federación que se encargará de la supervisión auxiliar a través de un comité de supervisión y cuya costosa administración será absorbido por la cooperativa a través de cuotas, son parte de la normatividad. En opinión de líderes del sector, la regulación presenta dificultades para su cumplimiento, debido a que, de las casi 650 micro financieras existentes, se estima que sólo sobrevivirá la mitad (Cacho, agosto 29, 2003).

II. RESPUESTAS ESTRATÉGICAS Y SUPERVIVENCIA ORGANIZACIONAL: UNA PROPUESTA TEÓRICA

Las organizaciones están expuestas a diversos factores que las influyen potencialmente, propiciando la modificación de éstas y en consecuencia se ve comprometida la sobrevivencia de la organización. Powell (2001) asegura que los ambientes de recursos complejos crean heterogeneidad y permiten la posibilidad de que las organizaciones respondan en forma estratégica a las demandas externas. Las respuestas que desarrollan las organizaciones cuando se ven influidas por un mismo

ambiente institucional pueden ser diversas (Oliver, 1991; Zucker, 2001; Scott y Meyer, 2001).

Oliver (1991) plantea que las respuestas estratégicas de las organizaciones ante las presiones institucionales serán diferentes. Propone una tipología de estas respuestas, que son explicadas en función de la conformidad o resistencia de bajo y alto nivel. Dichas respuestas se caracterizan por la conformidad, compromiso, evasión, desafío y manipulación. Cuando las organizaciones acceden a las presiones institucionales las respuestas serán de conformidad, fundamentalmente para buscar la legitimidad. Otra respuesta es a través del compromiso, donde la organización genera tácticas que la llevan a adoptar nuevas estrategias. La organización también puede intentar evadirse a través del disimulo, amortiguación y escape, de esta forma exterioriza la aceptación de los cambios ambientales, sin embargo al interior de la organización persiste el rechazo a las nuevas normas. Una forma de resistencia más activa es el desafío, que implica un rechazo total a las normas. La respuesta más activa es la manipulación, que se hace visible a través de la cooptación, influencia y control del objeto de las presiones institucionales.

A través de su tipología, Oliver ofrece una gama de posibilidades sobre el comportamiento organizacional, que tendrá una institución que se ve influida por presiones institucionales. Resulta relevante el estudio de la estrategia de evasión, debido a que los nuevos elementos ambientales que se insertan en el ambiente organizacional, orillan a cambiar drásticamente los arreglos institucionales y mostrar en apariencia la aceptación de los cambios.

Cuadro 1.

Respuestas estratégicas a los procesos institucionales

Estrategias	Tácticas	Ejemplos
Conformidad	Hábito	Seguir normas aceptadas de forma inconsciente
	Imitación	Mimetizar modelos institucionalizados
	Cumplimiento	Obedecer las reglas y aceptar las normas
Compromiso	Equilibrio	Balancear las expectativas de múltiples agentes
	Paz	Tácticas de pacificación que dan lugar a conformidad
	Pacto	Negociar con los <i>stakeholders</i> institucionales
Evasión	Ocultar	Disimular la inconformidad
	Amortiguación	Suavizar los acuerdos institucionales
	Escape	Cambiar los objetivos, actividades o sectores
Desafío	Desestimar	Ignorar normas y valores explícitos
	Reto	Impugnar reglas y requerimientos
	Ataque	Enfrentarse a las fuentes de presión institucional

Manipulación	Cooptación	Importar agentes de influencia
	Influencia	Determinar valores y criterios
	Control	Dominar a agentes y procesos institucionales

Fuente: Oliver (1991: 152)

Generalmente, las organizaciones tienen por lo menos un objetivo: la supervivencia. La percepción de bienestar y prestigio de los individuos se relaciona generalmente con el de la organización a la que pertenecen, generando así un interés colectivo en perpetuarla (Pfeffer, 2000).

La organización que sobrevive es aquella, capaz de hacer las adaptaciones que le permitan vencer o, por lo menos, coexistir con sus competidores. Estas adaptaciones son los cambios organizacionales (Hall, 1996).

La organización estudiada puede ser claramente ubicada en la tipología, manifestando respuestas de evasión que implican la exteriorización de estar conformes con los cambios que produce la legislación, dada la alta posibilidad que tiene la organización de desaparecer.

III. METODOLOGÍA

La metodología utilizada fue la del estudio de caso (Yin, 1984; Creswell, 1998); como estrategia cualitativa requiere una visión desde la perspectiva de los sujetos de investigación. Se realizó una revisión teórica previa que fue contrastada con los resultados empíricos del trabajo de campo. Se incluyeron como técnicas de

investigación: la observación directa y participativa; la entrevista semi estructurada y la observación documental. Los informantes calificados y las observaciones se determinaron en función del estudio previo sobre la organización, así como de la información obtenida del fundador de cajas populares en Querétaro.

Por ser una investigación cualitativa, no se pretende llegar a generalizaciones o extrapolaciones sin fundamento, debido a su carácter inductivo se trata de extraer y describir una realidad que se ha desarrollado y sobrevive entre los miembros de esa organización, gracias a la tenacidad de sus fundadores y el trabajo de los socios y directivos que practican los principios cooperativos de solidaridad y ayuda mutua que sostienen ideológicamente a estas organizaciones.

El estudio se concentra en extraer las principales características de la experiencia en la Caja San Miguel Palmas. El objetivo de la investigación fue identificar las estrategias que han contribuido a sostener la experiencia cooperativa en la comunidad de San Miguel Palmas, permitiendo su sobrevivencia.

Las preguntas de investigación que se plantearon fueron las siguientes:

- ¿cuáles han sido las estrategias que han permitido la perennidad organizacional? y
- ¿qué factores del entorno organizacional influyen en las decisiones que adoptan los directivos de la cooperativa y que permiten eventualmente asegurar la continuidad de la organización?

IV. EL CASO

Entorno geográfico. Peñamiller, significa “Piedras al Millar” o “Cerro de Peñascos”, es un municipio que fue fundado en 1748 localizado geográficamente al norte de

Estado de Querétaro, México; el territorio es muy accidentado, forma parte de la región llamada Sierra Gorda. En Peñamiller, la población se encuentra distribuida en 136 pequeñas localidades de las cuales sólo tres tienen más de 1 000 habitantes que son: Camargo, Agua Fría y la localidad de Peñamiller. Esta última es considerada como urbana, el resto son comunidades rurales.

En la comunidad de San Miguel Palmas, se fundó la Misión de San Miguel Palmas por frailes dominicos el 13 de abril de 1691. El lugar es un oasis rodeado de cactus candelabros, que se encuentra a una distancia de 29 kilómetros de la Cabecera Municipal, enclavado en las riveras del río Xichú-Extoraz. Tiene aproximadamente 640 habitantes que en su mayoría profesan la religión católica (Bienvenido a Peñamiller, 2005).

De Caja Popular a Cooperativa. Desde su fundación la Caja San Miguel Palmas se estableció en el anexo parroquial, siendo administrada durante cuatro años por el Padre Romero y los socios fundadores, los que realizaban actividades de difusión y servicio a la comunidad. En el año de 1967, la Caja se afilió a la Federación de Querétaro a fin de recibir asesoría y asistencia técnica, dicha organización posteriormente cambió su denominación a Federación San Luis Potosí-Querétaro. En el año de 1970 se designó el primer gerente Bernabé Ramos Trejo, quien permaneció en su cargo por trece años, el segundo gerente designado por el Consejo de Administración y que a la fecha continua en funciones es el Señor Abel Rubio Mata.

En el año de 1986 la Caja San Miguel Palmas adopta la figura jurídica de “Sociedad de Solidaridad Económica”. El 15 de octubre de 1996³, cambia a una figura jurídica

³ Las bases constitutivas de la caja popular al adoptar la figura cooperativa señalan: “Cláusula 1ª. NATURALEZA.- La CAJA SAN MIGUEL PALMAS, SCL, es una sociedad cooperativa de consumo de

como cooperativa de consumo con actividad preponderante de ahorro y crédito. Este cambio es consecuencia de la publicación años atrás (1994) de la Ley General de Sociedades Cooperativas.

La organización adoptó sistemas y reglas que en los albores de las cajas populares los iniciadores formularon para poder operar y sustentar con éxito su gestión. Crearon símbolos que los identificaran, como el logotipo, las banderas, las oraciones, así como los valores y principios cooperativos. Además incorporaron algunos ritos a sus juntas y asambleas. Hacen dos invocaciones para iniciar y concluir las reuniones y toman la ‘promesa del directivo’, que es el acto de toma de protesta de los dirigentes designados por la asamblea y que se incorporan a los cuerpos directivos. En este momento, la cooperativa sólo mantiene vinculación moral con la Iglesia Católica, invitando al sacerdote de la comunidad a algunas actividades y celebraciones de la cooperativa.

V. RESULTADOS

La dinámica local de la Caja San Miguel Palmas ha sostenido la experiencia de ayuda mutua, a partir de la identificación de necesidades de la comunidad, donde la cooperativa ha desempeñado un papel preponderante como impulsor de desarrollo⁴. Al respecto Don Luis Ugalde Monroy señala:

“La primera reunión de la caja no fue para ser caja, la primera fue para ver qué problemas teníamos y sacamos una lista, también necesitamos casas, necesitamos estudiar y total sacamos una lista de necesidades que ahí iba diciendo la gente, se hizo la lista y luego se analizaron las

ahorro y préstamo de responsabilidad solidaria y capital variable, integrada por personas físicas con base en intereses comunes y en los principios cooperativos, esfuerzo propio y ayuda mutua, con el propósito de satisfacer necesidades individuales y colectivas, a través de la realización de actividades económicas.”

⁴ Para el Sr. Abel Rubio Mata Gerente de la Cooperativa, el desarrollo se traduce en la mejora en la calidad de vida de los habitantes a partir del trabajo conjunto y del fomento del ahorro.

necesidades y qué vamos hacer con nosotros y qué podemos hacer, entonces se dijo aquí se necesita dinero todo esto reclama dinero y necesitamos gente que lo administre, gente que lo sepa manejar, entonces nació esto que se llama: 'caja popular', una empresa que te enseña a juntar tu dinero y adminístralo para beneficio tuyo y para beneficio de la población [...] (Luis Ugalde Monroy, fundador de cajas populares).

Actualmente, la cooperativa funciona en un pequeño edificio que fue construido gracias al apoyo decidido de los socios, ya que en una reunión se tomó el acuerdo de nombrar un '*comité de obras*', para que por su conducto iniciara la construcción de un inmueble propio, se determinó fijar una aportación económica de veinte pesos – aproximadamente dos dólares– o colaborar con el acarreo de material –grava y arena– del río aledaño a la comunidad. Igualmente, durante dos ejercicios en asamblea anual ordinaria se convino ceder una parte de los excedentes para concluir y poner en operación las oficinas administrativas.

En la comunidad, la Cooperativa representa la única opción de servicios financieros, debido a que la región no es considerada como un nicho de mercado atractivo para la banca comercial. Su actividad principal es el ahorro y crédito, que es captado y colocado entre los socios exclusivamente. Su estructura no ha variado fundamentalmente, está organizada en forma jerárquica, considerando a la Asamblea General como el máximo órgano de gobierno, ya que es ahí donde se toman las decisiones estratégicas y los acuerdos que normarán la vida de la organización. La asamblea se celebra una vez al año y en ella se elige al Consejo de Administración que

es integrado por miembros de la comunidad, que rinden informe anualmente a los socios asambleístas. La supervisión está a cargo de un Consejo de Vigilancia y el otorgamiento de los créditos es responsabilidad de un Comité de Crédito, ambos cuerpos directivos son electos en asamblea.

Las actividades operativas, fundamentalmente son realizadas por los directivos y tres empleados: un gerente, una cajera y un auxiliar administrativo, que cuentan con asesoría de un consultor externo contratado por la cooperativa.

La cooperativa, proporciona servicio a sus socios tres días de la semana y además de prestar servicios de ahorro y crédito, ofrece cursos de pintura sobre tela. Al cierre de diciembre de 2006 la cooperativa contaba con una membresía de 586 socios y 84 ahorradores menores, localizados en ocho comunidades de Peñamiller: San Miguel Palmas sede de la cooperativa, Cruz de Milagro, El Comedero, Los Álamos, El Saucito, Los Molinos, Agua Caliente y Boquillas.

Los líderes de la experiencia. La organización ha sido un centro de convergencia de intereses comunes, construyendo una identidad fundamentada en la filosofía de ayuda mutua, inspirada por el ejemplo de sus fundadores, administradores y socios que han colaborado activamente en los cuerpos directivos y en la difusión de los beneficios que brinda a cooperativa. Ha tenido únicamente dos gerentes, quienes cimentaron su liderazgo a partir de la designación otorgada por el Consejo de Administración para ejercer el cargo, mismo que se vio fortalecido por la confianza que los socios les han demostrado al hacerlos depositarios de sus ahorros, ya que en la comunidad no existen instituciones de crédito y la más cercana se localiza a dos horas de camino en automóvil, lo que hace prácticamente imposible el acceso de servicios financieros bancarios.

El primer gerente de la cooperativa destaca el significado que para él ha tenido su participación en la cooperativa y la trascendencia para la comunidad. Comenta que en los inicios la Caja, era el centro de reunión de los miembros de la comunidad, ahí se estructuró una pequeña radiodifusora que desafortunadamente no prospero. Al respecto comenta:

“Duré más de trece años al frente, ya no tuve el tiempo, tenía que dedicarle a una actividad propia, dediqué parte de vida en este movimiento. Me ayudó muchísimo, me formó como persona, entendí las cosas como debe ser en la vida, ser justo, ser honrado, ser humano, pero tenía que atender mis propias actividades. Voy a platicarle que tuvimos una radiodifusora y la atendíamos, intervenían allí un cierto horario, el padre tenía otro cierto horario, los maestros en lo educativo otro cierto horario, el doctor para que hablara con la gente de prevenciones de medicina. Yo recuerdo bonitos tiempos, porque esto le llegaba a la gente (...) gran parte del desarrollo y desenvolvimiento de esta región se debe a la Caja, porque no solamente se maneja aquí dinero sino también se forma a las personas entonces este movimiento siempre lo voy a recordar, siempre le tengo un gran cariño y me retiré como gerente pero quedó una gran persona [...]” (Informante: Bernabé Ramos Trejo. Primer gerente de la cooperativa).

Asimismo, el Señor Abel Rubio Mata recuerda que algunas mejoras en el entorno local fueron provocadas por los habitantes ya que en los inicios de la cooperativa, no

existían carreteras, sólo se contaba con veredas muy peligrosas en época de lluvias. Actualmente la comunidad cuenta con calles de concreto y carreteras asfaltadas, servicio médico y se proporciona educación primaria y secundaria. Reflexiona que el ejemplo de los fundadores ha sido fundamental para él y los socios, ya que es común encontrar entre los socios descendientes de los iniciadores, por lo que consideran como una obligación social la continuación de esta obra. También, considera que la cooperativa es el motor que mueve a San Miguel Palmas y sus comunidades aledañas, a través del financiamiento que otorga a sus socios, principalmente para la creación de pequeñas empresas, el cultivo de nuez y para la construcción de sus casas.

El desarrollo. Considerando que el desarrollo es visto como un cambio fundamental en el entorno de la comunidad, que se traduce en mejoras en la economía de los socios y sus familias, así como en el incremento en su patrimonio. Los socios entrevistados manifestaron que la cooperativa es la principal fuente de financiamiento, que les permite mejorar sus viviendas, iniciar o incrementar sus actividades comerciales, atender urgencias médicas y es un lugar seguro para guardar su dinero. Al respecto los socios consultados señalan:

“[...] me ayudó para empezar, por ejemplo; a mi esposo para obtener un préstamo para comprar material para trabajar, para construir la casa que tenemos que aún no hemos terminado, tenemos una tienda chiquita de ropa... y, así para muchos problemas, sobre todo ahorita en mayo, a conseguimos dinero para comprar un horno para pan... pues, ahí esta la deuda, estoy pagando y siento que de verdad da mucha ayuda, siempre y cuando seamos responsables.” (Informante: Soledad Mata Rangel, socia).

“[...] he conocido personas que cuentan, que tienen sus necesidades ¿verdad? y si salen de ellas, ya sea para un negocio... hasta para una enfermedad... una vez yo me sentía muy enferma y les dije: *‘pues vayan a la Caja y saquen o consigan’* y gracias a Dios, viene uno y rápido, y su dinero está seguro.” (Informante: Vicencia Aguilar, socia).

Una de las fuentes de ingreso importantes para la comunidad, son las remesas que las personas que emigran a Estados Unidos, envían a sus familias. El papel de la cooperativa en este aspecto es fundamental, debido a que la cooperativa proporciona financiamiento al emigrante o a su familia, que tengan calidad de socio, para solventar los gastos de viaje. Así la cooperativa cumple con una doble función: resguarda el ahorro logrado con el producto del trabajo de estos socios y ese dinero es al mismo tiempo la fuente de financiamiento para el resto de los asociados.

Al respecto los entrevistados señalan:

“[...] hay muchachos que se van a los Estados Unidos y pues ahorran su dinero aquí, está seguro, y luego se imaginan: ¿Qué harían?... en un banco la verdad le tienen mucha desconfianza [...]” (Informante: Gustavo Rubio Mata, socio y ex directivo).

“[...] la cooperativa los apoya (a los emigrantes), dándoles el servicio del préstamo, o sea que hay años, que la gente emigra a

los Estados Unidos y pues nosotros los hemos apoyado con el préstamo verdad, y ellos con su ahorro.” (Informante: Sr. Abel Rubio Mata, socio y gerente de la cooperativa).

Los dilemas de la legislación. Diversos elementos ambientales han venido afectando a la organización, particularmente los que surgen a partir de la publicación de la LACP. Los socios de la cooperativa han trabajado arduamente para sostener la experiencia de Caja San Miguel Palmas, sin embargo están conscientes que de no cumplir con las disposiciones legales tendrán que desaparecer, en virtud de que a pesar de existir una alternativa para cooperativas pequeñas de seguir operando, los parámetros requeridos por la legislación no son acordes al desempeño financiero de la cooperativa, debido a que las disposiciones de la LACP⁵ señalan que deberán contar con hasta 250 socios y 350,000 unidades de inversión (UDIS) –aproximadamente 100 000 dólares– en activos, podrán operar bajo otra figura asociativa y no tendrán la opción de exteriorizarse como cooperativa⁶.

Igualmente, coinciden en que sería una situación desafortunada la desaparición de la cooperativa por argumentos legales, al ser la única alternativa posible para que los miembros de la comunidad tengan acceso al ahorro y al financiamiento.

Uno de los socios de la Caja San Miguel Palmas, a la pregunta de ¿qué pasaría si la cooperativa llegara a desaparecer? comentó:

⁵ Los parámetros requeridos por la legislación para no adoptar la Ley de Ahorro y Crédito Popular son: que las organizaciones tengan hasta 250 socios y 350,000 udis –aproximadamente 100 000 dólares– en activos. Las cooperativas que se encuentren en este supuesto podrán operar bajo otra figura asociativa y no tendrán la opción de exteriorizarse como cooperativa.

⁶ Durante abril de 2007 la Cámara de Diputados aprobó la modificación a la LACP, para incrementar el monto de activos que deberá poseer una entidad de ahorro y crédito popular, para quedar en 6.5 millones de UDIS (Noticias del sector, 2007. Disponible en <http://www.comacrep.org.mx>)

“[...] sería un golpe grave a la economía de esta región, no permitiría ahorrar y por otra parte, no nos permitiría resolver problemas de crédito que todo mundo tenemos, sabemos la situación que vivimos, una situación difícil... pues yo creo que están cerrados (los legisladores) a lo que es este movimiento. Sabemos que ha habido algunos malos administradores, pero que no juzguen a todos por igual, yo creo que esta Caja y muchas donde se han hecho las cosas bien y no tienen porque desaparecer, que se ajusten a la realidad, nos ajustamos a la realidad, pero que permitan desarrollar la actividad que estamos desarrollando, si no va a ser un golpe fuerte, fuerte porque... ¿A dónde va ir la gente a conseguir?” (Informante calificado: Sr. Bernabé Ramos Trejo, socio y ex gerente de la Caja).

Por su parte los socios y directivos de la Caja San Miguel Palmas, ven en la nueva legislación una amenaza latente y un peligro para su sobrevivencia organizacional, que consideran resultará en detrimento para las comunidades en las que operan.

Las estrategias de perennidad. En toda organización cualquier análisis organizacional que involucra decisiones estratégicas considera el concepto de racionalidad, aunque en la práctica es muy poca la cantidad de razón que se aplica (Simon, 1982). Los directivos y ejecutivos de una organización juegan un papel fundamental en la toma de decisiones. Son quienes cuentan con información de la problemática externa e interna que afecta a la organización, y en ellos se deposita la responsabilidad de formular las estrategias que conduzcan el buen funcionamiento de la organización.

En la cooperativa el diseño de estrategias corporativas contribuye al cambio en todos los niveles de la organización, siendo ésta una respuesta a la necesidad de reducir la incertidumbre para crear las condiciones de supervivencia y así permitir que el consejo de administración tome decisiones en condiciones de aparente certidumbre. La evasión (Oliver, 1991) es el elemento recurrente en el escenario organizacional de la cooperativa, debido a que las circunstancias legales la hacen tomar estrategias que le permitan sobrevivir, ante las disposiciones legales que la perjudican orillándola a desaparecer. Sin embargo en lo formal se exteriorizan como una organización que acepta los cambios, tratando de incorporarse al nuevo marco regulatorio a pesar de las limitaciones que la ley considera.

Para disminuir la incertidumbre, el consejo de administración propuso en Asamblea ordinaria un plan estratégico, fijando las metas a lograr por el ejercicio 2006, en tal documento se incluyen seis directrices que contribuirán al fortalecimiento de la cooperativa. El eje estratégico se ubica en el cumplimiento de las exigencias de su entorno, a través de la búsqueda de alternativas que los lleven a iniciar una relación con el gobierno federal.

Es así, que en lo formal pudieron identificarse siete metas principales:

- Meta 1. Buscar las estrategias legales que permitan continuar prestando los servicios de ahorro y crédito.
- Meta 2. Efectuar los trámites para la afiliación de la cooperativa a la Federación Mexicana de entidades de Ahorro y Crédito (FMEAC).
- Meta 3. Identificar plenamente a los socios que participan de manera activa, con la finalidad de llevar a cabo una depuración y en su caso dar de baja a los inactivos.

- Meta 4. Llevar a cabo un programa de capacitación para directivos y socios en general, con énfasis en administración y finanzas.
- Meta 5. Fortalecer las reservas, procurando su incremento con parte de los rendimientos obtenidos en el ejercicio.
- Meta 6. Mantener la tasa de interés al préstamo al 1.5% mensual, con la finalidad de continuar beneficiando a los asociados.
- Meta 7. Buscar vínculos con otras organizaciones y el gobierno federal para enfrentar los retos de la legislación,

La evidencia empírica reveló la existencia de otras estrategias que los líderes no identifican como tales, sin embargo han sido centrales para la perennidad de la cooperativa. Éstas pueden percibirse a través de las actividades que día a día se desarrollan, como son: las reuniones de consejo, las asambleas, las celebraciones, los cursos de educación, entre otros.

Es importante señalar que a lo largo de sus más de 40 años de existencia la cooperativa ha presentado superávit en sus estados financieros lo que denota un adecuado y transparente manejo de los recursos, tales resultados se presentan ante la asamblea, que como máximo órgano de gobierno determina el destino de los excedentes.

Es por eso que las estrategias observadas en materia financiera apuntan a:

- Mantener la política de no pagar rendimientos a los ahorros y sólo al término de un ejercicio se podrá distribuir entre los depositantes una parte del superávit obtenido.
- Mantener el acuerdo de crear reservas para el fortalecimiento institucional. Las reservas vigentes son: fondo de reserva, fondo de educación cooperativa,

reserva para nuevos proyectos, reserva para créditos incobrables, reserva para construcción, reserva de previsión social.

Igualmente, en la cooperativa se ha procurado mantener la filosofía de ayuda mutua.

Por tanto, las estrategias con énfasis en la solidaridad son:

- Se ha mantenido la contratación de un seguro para proteger el patrimonio de los socios y de la cooperativa, en el caso de que algún socio fallezca sin haber concluido sus pagos por concepto de préstamos, entonces la aseguradora paga el monto del préstamo y en caso de que el socio haya tenido ahorro, la aseguradora paga un tanto adicional. De esta forma los avales quedan liberados de la obligación solidaria de pago y se otorga protección a la familia del socio que fallece.
- Se continúa practicando la filosofía cooperativa que identifica al movimiento de cajas populares, existiendo un alto grado de identificación y cohesión entre los socios, ya que todos se conocen, entonces la confianza es un factor muy importante para la continuidad en los servicios de la cooperativa.
- La permanencia de los gerentes ha sido un factor importante en la continuidad de las decisiones estratégicas tomadas a nivel de la Asamblea y Consejo de Administración, ya que ante la baja rotación en el nivel ejecutivo, los socios tienen un sentimiento de confianza.
- Consistentemente los miembros de los cuerpos directivos y los empleados de la cooperativa, han sido electos por la asamblea general, siendo ellos personas reconocidas por su honestidad y fuertes valores católicos.

- Se cuenta con una alta participación de los socios en las asambleas, legitimando de esta manera las decisiones estratégicas que el Consejo de Administración llega a acordar.

A pesar de la problemática que significa para la cooperativa la aplicación de la ley, la cohesión que existe entre los socios, seguramente será un elemento decisivo para la perennidad de la cooperativa.

VI. CONCLUSIONES

Las experiencias internacionales y locales en materia de ahorro y crédito solidario han demostrado que es posible motivar el desarrollo sostenible de los pueblos, apoyando iniciativas de la sociedad civil. Rescatar experiencias como la que se vive en la comunidad queretana de San Miguel Palmas, hace reflexionar en cómo difundir la experiencia y así propiciar el fomento del ahorro y crédito solidario. Sin embargo, en este momento de la existencia de la organización, ya no es suficiente la cohesión fundamentada en la filosofía cooperativa, ni la confianza que se tiene en los miembros destacados de la comunidad. Ahora la cooperativa requiere enfrentar los retos del entorno.

Es evidente que el gran ausente en la promoción de experiencias solidarias ha sido el gobierno, quien no ha propuesto programas eficaces, ni políticas públicas adecuadas para el desarrollo de las cooperativas de ahorro y préstamo. Es así que para el gobierno, la legislación se convierte en una solución de efecto inmediato, donde los principales actores, son precisamente los organismos que dependen de él y que están encargados del ordenamiento del sector. Sin embargo no se ha considerado seriamente

el papel de los líderes de cooperativas y las circunstancias que viven, ya que cada región del país tiene particularidades que deben ser analizadas.

Con la publicación y entrada en vigor de la LACP, la toma de decisiones estratégicas que han llevado a cabo los directivos de las Cooperativas, ha estado plagada de incertidumbre constante, pues la legislación, ha tenido gran impacto en su continuidad, viéndose amenazadas por la posibilidad de desaparecer al no poder adecuarse al contexto legal que las regula, aun cuando se han autorizado prorrogas y reformas, éstas no contemplan alternativas para aquellas organizaciones que a pesar de haber demostrado que generan desarrollo en sus localidades, no tienen la capacidad de responder a las exigencias que implica la aplicación de la ley.

Es así, que la Caja San Miguel Palmas ha establecido estrategias para adaptarse al nuevo entorno legislativo, la cuestión ahora será valorar si las tales estrategias realmente funcionan. Para que esto ocurra, los líderes de la cooperativa tendrán que adoptar roles más participativos, no sólo en la dinámica de la cooperativa, sino haciéndose oír ante instancias gubernamentales y legislativas, para así propiciar la generación de políticas públicas que fortalezcan experiencias solidarias.

VII. BIBLIOGRAFÍA

BANSEFI (2005). Sector de Ahorro y Crédito Popular. Disponible en: <http://www.bansefi.gob.mx/>. Fecha de consulta: marzo 18 de 2005.

BIENVENIDO A PEÑAMILLER (2005). Disponible en: <http://www.queretaro-mexico.com.mx/miller/index.html>. Fecha de consulta: enero 12 de 2005.

CACHO López, Yalín (agosto 29, 2003). El Financiero, Sección: Finanzas, artículo “Por lo menos la mitad de las 650 cajas de ahorro no podrá cumplir con la ley”, por: Yalín Cacho López.

COOPERATING OUT OF POVERTY (2007). The Global Co-Operative Campaign Against Poverty. The Campaign`S Main Objectives. Disponible en: www.outofpoverty.coop. Fecha de consulta: enero 10 de 2007.

CRESWELL, W. John (1998). Qualitative Inquiry and Research Design. Choosing Among Five Traditions, SAGE Publications, London.

EGUÍA, Villaseñor Florencio (1984). En Manos del Pueblo, Ed. Confederación Mexicana de Cajas Populares, México.

HALL, Richard (1996). Organizaciones, Estructuras, Procesos y Resultados, México, Prentice Hall.

KLIKSBERG, Bernardo (2002). *Hacia una Economía con Rostro Humano*. Argentina: Fondo de Cultura Económica.

NOTICIAS DEL SECTOR (2007). Disponible en <http://www.comacrep.org.mx>. Fecha de consulta: abril 30 de 2007.

OLIVER, Christine (1991). Strategic Responses to Institutional Processes, *Academy of Management Review*, Vol. 16, No. 1, 145-179.

PFEFFER, Jeffrey (2000). Nuevos Rumbos en la Teoría de la Organización, Problemas y Posibilidades, México, Oxford.

POWELL, W. Walter. (2001). “Expansión del Análisis Institucional” en W. Powell y P. DiMaggio, *El nuevo institucionalismo organizacional*, Fondo de Cultura Económica, México.

RERUM NOVARUM (1891) Disponible en:

http://www.vatican.va/holy_father/leo_xiii/encyclicals/documents/hf_l-

[xiii_enc_15051891_rerum-novarum_sp.html](http://www.vatican.va/holy_father/leo_xiii/encyclicals/documents/hf_l-xiii_enc_15051891_rerum-novarum_sp.html). Fecha de consulta: enero 13. 2007.

SCOTT, W. Richard y John Meyer (2001). “La Organización de los Sectores Sociales: Proposiciones y Primeras Evidencias”, en W. Powell y P. DiMaggio, El Nuevo Institucionalismo Organizacional, México, Fondo de Cultura Económica.

SECRETARÍA DE ECONOMÍA (2006). Disponible en:

<http://www.economia.gob.mx/?P=714#microfinazas>. Fecha de consulta: mayo 26 de 2006.

SIMON, Herbert Alexander (1982). El Comportamiento Administrativo, Estudio de los Procesos Decisorios en la Organización Administrativa, 4ª. Edición, Ed. Aguilar, Buenos Aires Argentina.

YIN, Robert (1984). Case Study Research. Design and Methods, SAGE Publications, Unites States of America.

ZUCKER, Lynne (2001). “El papel de la institucionalización en la persistencia cultural” en W. Powell y P. DiMaggio. El nuevo institucionalismo organizacional. México. Fondo de Cultura Económica.